

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES ESCUELA DE
DERECHO

**INCORPORACION DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS
SOCIEDADES ANONIMAS DEL ECUADOR**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Abogado de los Tribunales de la República del Ecuador.

Dr. Ángel Polibio Cháves.

Gabriel Fernando Suasnavas Ramos.
2008

“AGRADECIMIENTOS”

Primeramente quiero agradecer a Dios la oportunidad tan maravillosa de vivir y disfrutar de las cosas más hermosas de la vida, y por sus bendiciones para llegar a cumplir mi meta tan anhelada, el ser un gran Abogado.

Agradezco infinitamente a mi padre y a mi madre, por darme la oportunidad de realizarme como un hombre de bien y cumplir una etapa más en mi vida, siempre están junto a mí, gracias por su amor, esfuerzo, dedicación, amistad y paciencia. A mi abuelo, por su compañía, apoyo y cariño que me han servido en mi formación como ejemplo para ser cada vez mejor.

Quiero dar mis más profundos agradecimientos a mi Director de Tesis, Dr. Ángel Polibio Cháves, por su amistad, caballerosidad y su acertada guía, dirección y conocimientos para realizar el presente proyecto.

Gracias a mí querida amiga y maestra Dra. María Luisa Bossano Cruz, por sus sabios consejos, enseñanzas, apoyo, preocupación y formación; y por darme la mano en los momentos que he necesitado.

Finalmente, agradezco por el apoyo, confianza enseñanzas y amistad al Dr. José Alcívar Bernal, Dr. Marco Antonio Vivar, Dr. Jaime Velasco, Dr. Carlos Salazar, Dr. Gustavo Salazar.

Dedico con mi más profundo amor y cariño este esfuerzo a mi querido y valioso Padre, y a mi incomparable y maravillosa Madre, quienes son mi motivación, mi incentivo, mis ganas de seguir adelante. Les debo tanto, los admiro tanto y sobre todo los amo profundamente. Agradezco a Dios de tenerlos a mi lado y que sean mis padres, tengo el orgullo y satisfacción de llevar su sangre, y la alegría de llevarlos siempre en mi corazón. Me llevaría una vida entera ser la mitad de bueno de lo que son mis padres.

Esto es por ustedes mis queridos viejos.

RESUMEN

El presente proyecto se enfoca en otorgar a los empresarios del país, una herramienta útil, concreta y de fácil entendimiento para renovar la estructura de administración y gestión de las sociedades anónimas del país, mediante la incorporación y adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, determinadas por los lineamientos establecidos por la Corporación Andina de Fomento.

Este Instructivo, proporciona el contenido de cada medida y la forma en que debe operar la incorporación según la situación real de cada empresa, promocionando e incentivando a los empresarios a realizar prácticas corporativas innovadoras que beneficiarán a la empresa y a sus participantes respectivamente, promoviendo la competitividad, calidad, y eficiencia en el sector empresarial del país.

De la misma manera, se señalan los beneficios para la empresa y para el país en la incorporación de estas prácticas de Buen Gobierno Corporativo; contiene los posibles obstáculos para su aplicación y la factibilidad de incorporación en las Sociedades Anónimas del país.

La idea del presente Instructivo, se enfoca también en exponer el procedimiento para adoptar cada medida, citando ejemplos de empresas que acertadamente han renovado su tradicional estructura administrativa y de gestión, y han logrado beneficios considerables y la consecución de los objetivos planteados en el ejercicio de sus actividades empresariales, productivas y económicas.

Finalmente, se pretende combatir el desconocimiento de los empresarios y abogados del país de éstas nuevas prácticas corporativas, fortaleciendo el mercado nacional con empresas sólidas, reconocidas y generadoras de producción, empleo y beneficios; para competir y marcar diferencias en los mercados internacionales, atrayendo mayor inversión al país, y crecimiento a cada una de ellas.

INDICE

	Pág.
CAPITULO 1	8
1.1 Antecedentes.	8
1.1.1 Historia.	8
1.1.2 Situación actual.	12
1.2 Definiciones y Objetivos.	14
1.2.1 Buen Gobierno Corporativo.	14
1.2.2 Alcance y Objeto.	16
1.2.3 Interpretación y aplicación.	20
1.3 Medidas del Buen Gobierno Corporativo	21
1.3.1 Lineamientos generales del Buen Gobierno Corporativo.	21
Derechos y trato equitativo de los accionistas....	23
1.3.2 La Asamblea General de Accionistas.	30
1.3.3 El Directorio.	40
1.3.4 Control de la información financiera.	72
1.3.5 Informe Anual BGC.	79
1.3.6 Solución de Controversias y conflictos.....	82
1.4 Condiciones para la aplicación del Buen Gobierno Corporativo.	83
1.4.1 Consideraciones previas.	83
1.4.2 Viabilidad para la aplicación del Buen Gobierno Corporativo.	84
CAPITULO 2	85
2.1 Beneficios del Buen Gobierno Corporativo.	85
2.1.1 Beneficios para la empresa.	86

2.1.2	Beneficios para el país.	88
2.2	Eventuales obstáculos para la aplicación del Buen Gobierno Corporativo.	89
2.3	Experiencias de aplicación del Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador y otros países.	92
2.3.1	Ejemplos distintas compañías.....	92
CAPITULO 3.....		98
3.1	Factibilidad de incorporar el Buen Gobierno Corporativo en la empresa ecuatoriana y particularmente en las sociedades anónimas del país.	98
3.2	Pasos para su adopción en la compañía.	99
3.3	Reformas necesarias para la aplicación del Buen Gobierno Corporativo en la legislación societaria ecuatoriana.	102
CAPITULO 4.....		108
4.1	Recomendaciones.	108
4.2	Conclusiones.	117
BIBLIOGRAFIA		122
ANEXOS.....		124

INTRODUCCION

En la actualidad, hemos sido testigos de las grandes dificultades que las empresas en nuestro país tienen por un mal manejo administrativo, de dirección y de gobierno, un escaso nivel de desarrollo, falta de prácticas corporativas, organizacionales y estructurales. A lo largo de la historia empresarial en el Ecuador, esta real dificultad, se ha transformado en bastas limitaciones a un desarrollo evolutivo, económico y social, de crecimiento y cambio radical para un avance compuesto por calidad, competitividad y competencia empresarial.

Así, reducidos grupos empresariales han dominado el mercado nacional por la inyección de capital y la inversión en sus empresas; pero la propuesta es crear en el mercado una competencia que obligue en general a todas las empresas al alcance de estándares reconocidos y valorados, por la calidad, la eficacia, y la eficiencia de éstas antes mencionadas; sin ahuyentar a los inversionistas, sino mas bien convirtiendo así a la actividad empresarial en una gran potencia de intercambio de flujos económicos y financieros, en beneficio de sus accionistas, y, consecuentemente aportando al desarrollo del país con mayor inversión interna y externa, mayor actividad económica, creando fuentes de trabajo y competencia a nivel internacional.

Mediante la aplicación de los Lineamientos del Buen Gobierno Corporativo, y consecuentemente direccionando las prácticas que se derivan de un manejo empresarial más eficiente, éste programa Gobierno Corporativo ayudará a satisfacer las necesidades de las empresas de su avance, desarrollo y competitividad; proporcionará resultados inmejorables para las empresas, ordenará el manejo de la misma, beneficiará a sus accionistas con vastos reconocimientos a nivel nacional e internacional en los mercados de capital para sus empresas, obteniendo de esta manera una ordenada utilización de los recursos empresariales, la exclusión de controversias y desacuerdos internos de la empresa, la inyección de capital a la misma, facilidades de financiamiento

y un desarrollo creciente a medida de los resultados obtenidos en cuanto al correcto manejo y aplicación de este moderno programa.

CAPÍTULO 1

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 HISTORIA

Para iniciar con este importante e interesante tema, partimos de la necesidad de cambiar un obsoleto sistema de manejo y dirección empresarial, utilizado hasta años recientes; es aquí en donde surge la idea de innovar a la empresa; creando nuevas formas de manejo, incorporando prácticas que arrojen resultados beneficiosos para su desarrollo. El hombre por naturaleza evoluciona, y sus ideas y gran capacidad de adaptación a nuevas situaciones, se han relacionado íntimamente en su actividad empresarial. Es aquí, que surge la idea de la empresa moderna que tenga las bases para enfrentar la gran competencia a nivel mundial, partiendo del incentivo y cambio en el mercado de capital nacional. Promoviendo y generando obligatoriamente a que todo el conglomerado empresarial del país, adopte éstas beneficiosas prácticas y puedan confrontar la competencia y demás requerimientos que surgen simultáneamente al incorporar el gobierno corporativo.

Dentro de la administración de la empresa, se aplica la delegación del poder, para la dirección, gestión y toma de decisiones en la misma; otorgada a los administradores designados por los socios accionistas.

El Gobierno Corporativo, se ha manifestado mediante la evolución relativa a la conducción económica y financiera, enfocada especialmente a la inversión y resultados esperados por los accionistas, que han diseñado conforme a los estatutos de la empresa la manera de su manejo, y un supuesto cuidado a su dinero, que es manejado por terceras personas denominadas Administradores.

El sector privado, constantemente ha incursionado en procesos de privatización para alcanzar objetivos planteados con la conformación de la empresa; así, este sector es un eje fundamental en el desarrollo económico de cada país, por lo que ha surgido la necesidad y la idea acertada de elevar la calidad de los estándares de gobierno y dirección empresarial, especialmente en países en los cuales el desarrollo económico se encuentra limitado.

Más de cuatro siglos se ha venido sosteniendo teorías respecto a la manera de administrar las empresas, se ha sostenido discusiones distintas de cual sería la mejor manera conducir y manejarlas, evitando el perjuicio a los intereses de los socios accionistas y la confrontación con los administradores de las mismas.

El modelo alemán de administración de las empresas se enfocaba en un manejo de supervisión, en el cual los propios accionistas estaban encargados del control de la dirección y manejo de la empresa. Al nacimiento de las primeras fusiones de las empresas, se dio paso a la conformación de Consejos de Administración de dichas empresas; conformadas por veinte y cuatro miembros designados por los propietarios de la empresa.

En el año de mil novecientos treinta y dos, surge la delegación de la gestión y administración de las empresas por parte de los socios accionistas y propietarios a los administradores, se crea entonces una nueva figura, mediante la cual se procedió a la contratación de administradores o directivos, que suplan la falta de administración por parte de los propietarios de las empresas, generando así los primeros problemas en cuanto al conflicto de interés entre éstos y los propietarios de las empresas.

En mil novecientos setenta y seis, se establecieron después de los estudios de Meckling y Jensen los principios de gobierno de la empresa, enfocados principalmente a regular las relaciones entre los administradores y los propietarios de las empresas respetando así los intereses de éstos últimos, mediante normas establecidas para la dirección empresarial.

La importancia y dedicación a encontrar y fomentar soluciones a la falta de prácticas de gobierno corporativo surgen entonces en la década de los años 90, especialmente en la Europa Oriental, pero tomando en consideración experiencias en las empresas de los Estados Unidos de América, se procedió a difundir este programa a nivel continental. Es así que en los Estados Unidos surgen dos escuelas claramente identificadas, que forman los cimientos del gobierno corporativo a nivel mundial; estas escuelas son la Contractualista, que ha sido la más utilizada en dicho país, siendo la dominante en cuanto a la práctica empírica al fomentar estudios tendientes a los sistemas de gobierno de las sociedades cotizadas; pero ésta escuela no otorga un análisis y aplicación de éstas prácticas relacionadas con el ordenamiento jurídico del mencionado país; por otro lado la siguiente escuela en mención es la Institucionalista según la cual se establece a las sociedades anónimas como instituciones sociales en las cuales a parte de la intervención de relaciones contractuales, intervienen consecuentemente relaciones sociales, obligando de esta forma a una intervención del poder legislativo para crear normas que no sean excluidas de esta clase de empresas, persiguiendo otros fines de gran interés nacional y no sólo empresarial.

Con la mención de las dos escuelas, se da paso a la “Corporate Governance”, desde el año mil novecientos noventa y dos; mediante el cual se crea un control y dirección de las sociedades con el fin de obtener el desarrollo de la empresa en cuanto a su manejo, dirección y gestión, para lograr así una mayor inversión e inyección de capital. Este es otro punto de consideración para el fortalecimiento y difusión mundial del Buen Gobierno Corporativo.

Siguiendo en el año de 1992, se elaboró un informe denominado Cadbury sobre el gobierno corporativo, en el cual se distinguen los esfuerzos por incentivar a la inversión en distintos países a nivel mundial, ya desde aquí surge la idea de varias Organizaciones mundiales de elaborar guías para la adopción de prácticas empresariales que mejoren y evolucionen al sector empresarial de cada país, región y comunidad.

Después de siete años de éste informe, la OCDE fue la pionera en la publicación de principios de Gobierno Corporativo en 1999.

Distintos factores determinan las causas y efectos de los problemas surgidos de inestabilidad económica, que surgen especialmente en la falta de transparencia empresarial y en las paupérrimas prácticas de gobierno corporativo, el abuso sobre los accionistas minoritarios, la falta de publicación de los estados financieros, falta de integridad en procesos de auditorías, mal manejo de los fondos de la empresa, contratación injustificada de personal incompetente, mala distribución del gobierno en las empresas, por citar algunos. El efecto de esto, empresas de administración mediocre, no aptas para competir en el mercado nacional e internacional, sin inversión y reconocimiento; por esta razón surge como respuesta y remedio los lineamientos del Buen Gobierno Corporativo para su adopción y transformación de esta clase de empresas.

Respecto a nuestra región, conformada por los países de la Comunidad Andina, la Corporación Andina de Fomento, ha proporcionado el proyecto para la solución a estos problemas, conjuntamente con la firma española "IAAG S.A."; y al mismo tiempo con Instituciones propias de cada país miembro, para facilitar la promulgación y adopción del Buen Gobierno Corporativo.

En nuestro país, en la ciudad de Quito, el día veinte y tres de junio del año dos mil cuatro, se firma el acta constitutiva del Comité Ejecutivo del Buen Gobierno Corporativo, con el objeto de promocionar las prácticas y adopción de este programa, estimulando a mejorar los estándares de gestión, dirección y administración empresarial, transparentando la administración de las sociedades.

La Bolsa de Valores de Quito, fue designada contraparte para el fomento del Gobierno Corporativo en el Ecuador por parte de la Corporación Andina de Fomento.

En el mes de febrero del año dos mil cinco, el entonces Superintendente de Compañías, Dr. Fabián Albuja, propone un proyecto al Congreso Nacional para la reforma de la ley de compañías, tomando en consideración la tendencia a mejorar las prácticas de administración y gobierno de las empresas a nivel mundial y con especial consideración a los lineamientos propuestos por la Corporación Andina de Fomento, y los países de la región que conforman la Comunidad Andina.

En consecuencia, el proyecto presentado por la CAF, propone a las empresas de los países miembros de la CAN, operadores de los mercados de capital y de la misma manera, responsables de políticas públicas, las normas básicas y fundamentales para la aplicación y adopción del Buen Gobierno Corporativo; conformados por cincuenta y un lineamientos ordenados y establecidos conforme a los estándares aceptados a nivel internacional.

1.1.2 SITUACION ACTUAL:

El programa de adopción de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo para alcanzar los estándares internacionales antes mencionados, ha tenido una gran acogida a nivel mundial; en lo que respecta a nuestro interés; en la región andina se ha establecido las pautas para la difusión y aplicación del Gobierno Corporativo; países como Colombia y Perú han iniciado con anterioridad la aplicación de éstos lineamientos; y han tenido consecuentemente grandes resultados notables de las experiencias en el desarrollo de sus empresas al cambiar su sistema de gobierno y dirección en base a los lineamientos otorgados por la Corporación Andina de Fomento.

Dicho Organismo, conjuntamente con la bolsa de Valores de Quito (Ecuador), la Bolsa Boliviana de Valores (Bolivia), Confecámaras (Colombia), Procapitales (Perú), y la Asociación Venezolana de Ejecutivos (Venezuela), con conocimiento de las situaciones reales del sector societario de cada uno de sus

países, han desarrollado los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, con las respectivas medidas a tomarse en cuanto a la aplicación de éste programa en las empresas, diferenciando cada tipo de empresa, y las medidas que pueden aplicarse según las posibilidades de acuerdo a la naturaleza jurídica de cada una.

En nuestro país, la Bolsa de Valores de Quito es el organismo encargado de la supervisión, ejecución y la difusión de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Se conforma de la siguiente manera:

- **Comité Ejecutivo:** Conformado por los Presidentes de las Bolsas de Valores de la ciudad de Quito y Guayaquil; y el presidente de la Cámara de Industriales de la ciudad de Cuenca.
- **Ejecución:** El grupo ejecutor del proyecto es la Bolsa de Valores de Quito.
- **Comité Académico:** Conformado de tres a cuatro Universidades de la ciudad de Quito; tres a cuatro Universidades de la ciudad de Guayaquil; y dos Universidades de la ciudad de Cuenca.¹

Los grupos antes mencionados tendrán como finalidad la adaptación de las normas globales en el país; la divulgación del proyecto a nivel nacional; iniciar las alianzas con los actores del proceso de adopción del gobierno corporativo; apoyo con los actores a nivel internacional; y por último difusión ampliada a toda clase de empresas existentes en el país, no solo las que se cotizan en bolsa.

Para la aplicación del proyecto, se ha planificado cuatro fases para que los actores y futuros intervinientes conozcan los beneficios, requisitos y realidad del programa y lleguen a la acertada decisión de aplicarlo. Estas fases son:

- Información sobre la realidad jurídica y económica de las empresas.
- Concientización.

¹ Bolsa de Valores de Quito, "Programa Ecuador Buen Gobierno Corporativo", 2006.

- Difusión.
- Aplicación.

En el Ecuador actualmente no se ha difundido la práctica y adopción del Buen Gobierno Corporativo conforme a las expectativas y objetivos propuestos por la CAF y la Bolsa de Valores de Quito; la mayoría de los empresarios no conocen acerca del tema; así como los Abogados del país.

1.2 DEFINICIONES

1.2.1 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO:

Definir al Buen Gobierno Corporativo, es hablar de progreso, crecimiento y desarrollo; es hablar de un manejo transparente de la empresa, de un manejo ordenado, controlado y eficiente; así, “el Gobierno Corporativo es el conjunto de prácticas formales e informales que rigen las relaciones existentes entre los actores en la administración y propiedad de la empresa, siendo así los Administradores y los Socios y Accionistas.”²

El Gobierno Corporativo, otorga a la empresa la facilidad de un cambio en el manejo administrativo y de gestión, generando reglas que al ser aplicadas correctamente según el tipo de sociedad, organizarán y proporcionarán una correcta dirección y manejo de la misma.

El punto principal del gobierno corporativo es la organización; es el establecer las pautas y directrices que con la vigilancia y control crearán un gobierno y desarrollo eficiente de la empresa, es decir, definir quienes participan en la empresa y quienes la administran para la consecución de los fines establecidos.

El Gobierno Corporativo no es un medio, sino una herramienta para lograr una mejora notable en la competitividad de la empresa, fortaleciendo su capacidad de competencia a nivel internacional, aumentando las posibilidades de inversión y reconocimiento; y como resultado, un

² www.gobiernocorporativo.com.ec

crecimiento y desarrollo beneficioso para los propietarios, para el país y los mercados de capital tanto internos como externos.

Dentro de este proceso de cambio de gestión y gobierno de la empresa, intervienen actores, que son parte fundamental en la administración de la misma, siendo éstos:

1. Aportantes de Capital (Accionistas).
2. Directores o miembros de la Junta Directiva.
3. Administradores.

Los cincuenta y un lineamientos que promueven el Buen Gobierno Corporativo, tienen aplicabilidad voluntaria, pero la idea básica es que se proceda a la exigencia de su cumplimiento y adopción para generar el progreso en las empresas del país. Estas prácticas se rigen por el principio “comply or explain”; es decir, cumplir o explicar, de forma que las empresas que opten por la aplicación de estas prácticas, deberán cumplir fielmente con cada una de las medidas incluidas, o de ser el caso contrario, explicar justificadamente las razones que no permiten la aplicación de las medidas en mención, o adoptarlas de modo parcial, dependiendo del tipo de empresa que los adopta.

Finalmente, el Gobierno Corporativo, se traduce en sistemas de dirección y control en el proceso y desarrollo de sus actividades económicas, derivándose de esta manera las obligaciones y derechos de los actores de las empresas, y en la normativa establecida para efectuar una adecuada toma de decisiones frente a obstáculos y dificultades en el diario rendimiento de cada empresa. Las prácticas informales y formales antes mencionadas, son establecidas del surgimiento de las relaciones existentes entre los órganos de administración de la compañía, partiendo de la Junta Directiva, la cual determina los objetivos y metas que la empresa debe conseguir; la Gerencia, encargada de la conducción y manejo para la consecución de los fines propuestos por la Junta Directiva; y, finalmente los Accionistas, quienes son los propietarios de la

empresa, y vigilan que sus intereses no se vean afectados por malos manejos y la retribución de las utilidades en cuanto al porcentaje de su inversión.

1.2.2 ALCANCE Y OBJETO

El proyecto del Buen Gobierno Corporativo, está enfocado principalmente a las empresas y organizaciones; y secundariamente a los gobiernos y los respectivos órganos de control de las empresas. Las medidas que son parte de este programa obligatoriamente deben incorporarse en los estatutos de cada empresa. Tienen estrecha relación en cuanto a la constitución, organización, formación y funcionamiento de cada uno de los órganos de dirección y manejo de la empresa.

Uno de los objetivos primordiales de la aplicación del Buen Gobierno Corporativo es el de fomentar la participación de todos los accionistas en el manejo y control de la empresa, teniendo las facilidades de acceder a una información transparente a los registros y documentos de la empresa, y fortaleciendo conjuntamente cada órgano de gobierno, control y administración de la empresa.

El objeto del Buen Gobierno Corporativo, surge en función de los siguientes enunciados:

- Adaptación de normas globales referentes a mejores prácticas de gobierno en las empresas internacionales, a las empresas nacionales.
- Mejorar los elementos de competitividad, eficacia y eficiencia en cuanto al desarrollo y dirección administrativa de la empresa.
- Transformación de la empresa en cuanto a la confiabilidad, accediendo con mejores condiciones a los mercados en los cuales realiza su actividad.
- Atracción de inversión e inyección de capital.
- Procurar el máximo valor, mediante la utilización mínima de recursos.

- Trato equitativo a los pertenecientes al mismo grupo gestor de la empresa.
- Protección, garantía y respeto a los derechos de los socios accionistas.
- Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por la empresa y con la empresa.
- Asegurar el buen manejo y administración de cada una de las sociedades.
- Promover la competitividad en los mercados internos y enfocarse a una competitividad exhaustiva en los mercados internacionales.
- Transparencia en el manejo económico, financiero y de información de la empresa para los accionistas, inversionistas y público en general.
- Delimitar la existencia de los esquemas de dirección y administración con mecanismos y herramientas de práctico procedimiento.
- Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, para adoptar cambios beneficiosos para el crecimiento de la misma.
- Establecer los instrumentos documentales con las normas y disposiciones claras para evitar la creación de conflictos internos y externos que atenten contra los intereses de los accionistas, administradores, trabajadores, y , de la misma manera a los intereses del Estado.
- Procurar la obtención de recursos financieros en mejores condiciones y mayores plazos, con distintos grupos interesados y relacionados con las actividades propias de cada empresa, como proveedores, clientes, empleados, bancos, entre otros.
- Ayudar al fortalecimiento del sistema financiero y del mercado de valores al convertirse en empresas cotizadas y participantes de la bolsa, por la demanda de los inversionistas.
- Establecer un adecuado marco legal y regulador de las prácticas del Gobierno Corporativo.

La pregunta frecuente al hablar de la adopción del Gobierno Corporativo en la empresa, se enfoca en que si cualquier tipo de empresa puede adoptar estas

medidas de cambio y fortalecimiento de la administración. Los lineamientos establecidos por la Corporación Andina de Fomento distinguen los tipos de empresas en que se puede aplicar el Gobierno Corporativo de la siguiente manera:

a) Grandes Compañías.-

Sociedades que regularmente se cotizan mediante títulos de renta fija o variable en los mercados de capital.³

b) Empresas Listadas.-

Sociedades que esporádicamente emiten títulos, no poseen una vocación bursátil, y sus títulos emitidos no tienen un mercado líquido y profundo. Cuentan con más de cincuenta accionistas. Las acciones están registradas para su negociación.⁴

c) Sociedades Anónimas y Abiertas.-

Son Sociedades cuyas acciones no son cotizadas en bolsa de valores, y consecuentemente no han sido inscritas en ningún registro, ni tampoco emiten ninguna clase de títulos. En esta clase de empresas no existen limitaciones a la transmisión de las acciones.⁵

d) Empresas Cerradas.-

Esta clase de empresas no son cotizadas en el mercado, ni en la Bolsa de Valores, tampoco están inscritas, ni emiten título alguno. Poseen un número

³ Corporación Andina de Fomento, "Lineamientos de un código Andino de Gobierno Corporativo", Pág. 13, 2005

⁴ Ídem

⁵ Ídem

limitado de accionistas, que en la mayoría de casos tienen vínculos familiares, así mismo asumen la dirección y administración de la empresa.⁶

Las medidas que forman parte de la adopción del Buen Gobierno Corporativo, se enfocan principalmente a las empresas que cotizan sus acciones en la bolsa de Valores, o aquellas empresas que actúan regularmente en los mercados de capital con la correspondiente emisión de los sus valores que han sido anteriormente registrados en el Organismo Competente, en el caso de nuestro país, el Registro Nacional de Valores, en esta clase de empresas no son aplicables todas las medidas, propuestas para la Adopción del Buen gobierno Corporativo.

Las empresas enlistadas que negocian sus valores o los registran ante el Organismo competente, pero como mencionamos antes por la mera consecuencia de la aplicación de normas legales; son las que prosiguen en la aplicación de las medidas para la adopción del buen Gobierno Corporativo.

Siguiendo el orden establecido conforme a la clasificación de las empresas, en tercer lugar las medidas se enfocan a las sociedades anónimas abiertas, en las cuales aparece un gran número de socios. En estas no se aplican todas las medidas de adopción del Buen Gobierno Corporativo en cuanto a la información pública que se exige a las empresas que cotizan en Bolsa, o que han registrado sus acciones ante el Organismo Competente.

Finalmente, las empresas cerradas, con un número limitado de socios, los cuales son los encargados de la administración, control y gestión de la misma; las medidas tienen un grado mucho menor de aplicación, por cuanto esta clase de empresas no cotizan sus acciones en bolsa, ni han efectuado el registro ante el Organismo competente. Son empresas familiares, que se concretan a realizar actividades limitadas sin ningún interés de participar en el mercado de capital interno ni mucho menos en el internacional. La justificación de adoptar las medidas en ésta clase de empresas se enfoca en el reforzamiento de la

⁶ Ídem.

gestión, y la erradicación de conflictos al tratarse de empresas familiares, por no contar con los instrumentos respectivos de gobierno y administración, que regule a cada uno de los socios, en cuanto a sus deberes, derechos, patrimonio.

1.2.3 INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN:

Las medidas para la correspondiente adopción del buen gobierno corporativo en las Sociedades Anónimas, se enfocan en la incorporación de normas de carácter interno en la empresa, y respectivamente en el proceso de administración y dirección de la misma; de la misma manera se toman como criterios de interpretación para sin conflicto alguno observar la aplicación de las mismas normas estatutarias de cada empresa.

Definiremos a las normas internas, como el conglomerado de reglas y disposiciones documentales y normativas que son creadas por los propios accionistas y se encuentran establecidas en los estatutos sociales de cada empresa. Cabe recalcar, que en nuestro país las sociedades anónimas, solo se limitan a los estatutos sociales; al no realizar las prácticas de un buen Gobierno Corporativo, nos encontramos en la penosa realidad de la carencia de reglamentos internos en la mayoría de los casos; tan sólo la remisión a la Ley de Compañías en cuanto sea necesario; para cumplir con las disposiciones del órgano de control como la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Al adoptar una Sociedad Anónima, las medidas previstas para la aplicación de un Buen Gobierno Corporativo, éstas tendrán que ser interpretadas obligatoriamente conforme al texto del mismo, incorporado en los estatutos de la empresa. En ningún caso, se realizará interpretaciones extensivas, mucho menos las que tengan como resultado la afectación a los intereses de los socios accionistas, y el desconocimiento de éstas normas al encontrarse en controversias.

Si los estatutos de la sociedad anónima han sido reformados, para hacer efectiva la práctica del Buen Gobierno Corporativo, o se ha constituido una sociedad anónima en la cual conste en sus estatutos un Gobierno Corporativo; la aplicación de estas normas será de carácter obligatorio para todos los actores que conforman la empresa; siendo así los Accionistas, Administradores, Gerentes, Directores, Trabajadores y terceros interesados.

A medida que las sociedades anónimas vayan incorporando el Gobierno Corporativo en sus estatutos, y lo pongan en práctica; la ley debe de igual manera evolucionar mediante reformas tendientes a la fácil aplicación de las normas del Gobierno Corporativo, para evitar de ésta manera, vacíos legales y conflictos de intereses entre los actores de cada empresa.,

El ejercicio de cada una de las competencias determinadas por la incorporación del Gobierno Corporativo, corresponderá al órgano máximo de cada sociedad anónima; y al Directorio le corresponderá aplicar las medidas, y al mismo tiempo hacerlas aplicar al resto de participantes o actores de la empresa.

1.3 MEDIDAS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO:

1.3.1 LINEAMIENTOS GENERALES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO:

Las medidas establecidas por la CAF, llevan un orden correlativo y organizado para la aplicación en cada tipo de empresa; y en lo concerniente a esta investigación a las sociedades anónimas.

Son cincuenta y un medidas que se dividen en tres bloques bien diferenciados de la siguiente manera:

Primer Bloque.-

Se enfoca en la respectiva verificación en cuanto el ejercicio pleno de los derechos de los accionistas y los participantes de la empresa respecto a la propiedad. Consecuentemente se observa la totalidad de la estructura accionaria de la empresa, verificando la existencia de las diferentes clases de acciones, siendo éstas las ordinarias y las preferidas, y posteriormente la manera de distribución de los dividendos en proporción al porcentaje de cada acción. El ejercicio de derecho al voto, solución de conflictos, entre otros.

PRIMER BLOQUE DERECHOS DE PROPIEDAD

- Estructura de propiedad.
- Derecho a voto.
- Política de dividendos.
- Mecanismos de cambio de control.
- Derechos de otros participantes.⁷

Segundo Bloque.-

Se enfoca en el conocimiento de esquemas de dirección delimitados con amplios mecanismos claros y eficaces para el respectivo control. Consecuentemente se observa la composición del directorio, la independencia de sus miembros, remuneraciones de los mismos, relaciones con la Gerencia, período de funciones y renovación de cada uno de los Directores, y los procedimientos para la solución de los conflictos de intereses.

SEGUNDO BLOQUE DIRECTORIO Y GERENCIA

- Mecanismos de supervisión.
- Mecanismos de designación y renovación.
- Independencia y vinculación.

⁷ Corporación Andina de Fomento, "Lo que todo empresario debe saber", Pág. 13

- Conflictos de interés.
- Delimitación de obligaciones.⁸

Tercer Bloque.-

Se somete a la correspondiente verificación sobre la información que promulga la empresa al mercado, en especial al inversionista, de manera que esta sea de una confiabilidad reconocida y oportuna. Esta información debe contener todos los aspectos relacionados con la gestión de la empresa, como los legales, societarios, económicos y financieros, los mecanismos de designación de los órganos de fiscalización y auditorías, entre las más importantes.

TERCER BLOQUE TRANSPARENCIA

- Mecanismos y políticas de información.
- Credibilidad.
- Relaciones con los inversionistas.
- Prácticas contables y de auditorías.⁹

Partiendo de lo mencionado, nos centraremos en las medidas aplicables en la incorporación del buen gobierno corporativo en las sociedades anónimas del país. Cada medida, nos reflejará la manera de implementación de las mejoras en la administración y gobierno de las sociedades anónimas, y los casos en que pueden ser aplicadas dependiendo del tipo de empresa que los adopte.

1.3.2 DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS

Medida No. 1

Igualdad de voto.

⁸ Corporación Andina de Fomento, “Lo que todo empresario debe saber”, Pág. 13

⁹ Ídem.

La legislación societaria de nuestro país, reconoce el derecho a un voto por cada acción que posea el accionista de la empresa.

Esta medida tiene su fundamento en el trato equitativo correspondiente al porcentaje de acciones que cada socio accionista posee en la empresa. Esta proporción necesaria y justificada, debe guardar estricta equidad con el capital aportado. El principio es, derecho de una acción un voto, o simultáneamente igualdad entre acción y voto; de esta manera, a la participación de la acción se le debe otorgar igualmente los mismos derechos de votos.

En la realidad, se observan prácticas atentativas contra este principio por parte de los accionistas mayoritarios en contra de los accionistas minoritarios. La idea entonces, es la de prevenir que existan favoritismos y ventajas en las decisiones importantes de la empresa solamente para un grupo determinado que tenga peso en estas decisiones por no existir la adecuada equidad de voto según el número de acciones que posea cada accionista.

Al existir en nuestra legislación, varios tipos de acciones como lo mencionamos, las acciones ordinarias y las preferidas; la empresa que adopte las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, tendrá la obligación de evitar las discriminaciones entre los socios accionistas, y procurar que cada acción ordinaria otorgue el derecho a un voto.

El fundamento es el de evitar discriminaciones según el porcentaje de acciones ordinarias que posea cada socio accionista, para no llegar a conflictos que atentan contra el interés de la empresa y de cada uno de los accionistas que la conforman.

Ahora bien, lógicamente al tener un accionista mayor número de acciones ordinarias, tendrá mayor número de votos para la toma de decisiones; aquí interviene el factor de inversión. Mientras un accionista invierte más, obtendrá más beneficios que los accionistas que inviertan menos.

Esta medida es aplicable a las sociedades anónimas, y tiene carácter de imprescindible.

La recomendación es la de establecer dentro de los estatutos, el derecho a voto por cada acción ordinaria de cada accionista, especificando claramente este principio.

Medida No. 2

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

En las sociedades anónimas, uno de los grandes problemas que atentan contra la igualdad de derechos entre los accionistas es la falta de información cuando por resolución de la Junta General de Accionistas, conjuntamente con la colaboración del Directorio, se ha decidido realizar aumentos de capital , o fusiones con otras empresas.

Esta medida, formula los mecanismos para evitar la indebida apropiación de los recursos, riquezas, utilidades, etc.; por parte de los participantes de la empresa como los Directores, Administradores, y los mismos Accionistas.

Los casos más comunes conocidos por la experiencia en el sector societario, tienen inicio a partir de las operaciones y procedimientos que tienen como único fin el perjuicio a los socios accionistas minoritarios.

La idea entonces es la de proporcionar informes detallados por parte del Directorio, y consecuentemente acompañado del informe de asesores externos, nombrados por este mismo órgano de dirección.

La publicidad de estos informes es básica y necesaria para el resto de los socios accionistas, para evitar así los muy comunes conflictos de intereses, controversias por inequidades en la distribución y emisión de nuevas acciones y aumentos en los porcentajes de capital de los socios accionistas mayoritarios.

Los puntos de consideración de esta segunda medida son:

- Informe del Directorio sobre las operaciones que afectan a los accionistas minoritarios.
- Opinión de Asesores Externos que no pertenezcan a la empresa.
- Publicidad de los informes.

En el primer y tercer punto acerca de esta medida, es muy importante tomarlos en cuenta; ahora bien; el segundo punto puede ser a criterio de la Junta y el Directorio; es decir, el informe de Asesores Externos.

Medida No. 3

Fomento de la participación e información de los accionistas.

La comunicación, es un factor esencial en la protección de los intereses de cada accionista. Una de las falencias que comúnmente existen en las sociedades anónimas del país, es la falta de comunicación entre el Directorio y los accionistas, es aquí en donde vuelven a surgir los conflictos de intereses y las controversias por la lucha de los beneficios que cada socio accionista espera por su inversión en la empresa.

No existen en las sociedades anónimas del país, departamentos que tengan como función principal la atención a los requerimientos de cada accionista, de tal manera que esta imperiosa necesidad debe ser satisfecha con el propósito de precautelar los intereses de los socios accionistas, aclarar sus dudas e informar permanentemente de los acontecimientos relevantes en cuanto a la toma de decisiones que afectarán a sus intereses económicos.

La idea es que cada sociedad anónima, tenga un departamento de atención al socio accionista, para que todas las interrogantes, solicitudes, sugerencias, sean efectuadas con la mayor rapidez, eficacia y eficiencia, creando una

actividad dinámica de interacción entre empresa y accionistas. Todas las respuestas a las interrogantes, solicitudes, sugerencias, etc.; deberán ser entregadas por escrito al accionista y crear un registro que sirva de respaldo en caso de controversias o conflictos.

Toda empresa tiene documentos confidenciales, es en este punto en donde se debe sentar la limitación a estos documentos que no pueden ser de dominio público ni de los accionistas, ya que solamente son de responsabilidad de los Administradores encargados de la confidencialidad.

Esta medida tiene el carácter de importante, y es aplicable a las sociedades anónimas sin restricción alguna.

Medida No. 4

Cauces electrónicos de comunicación y difusión de información a través de la página Web corporativa.

Al hablar de desarrollo y crecimiento de las empresas, no debemos dejar de lado el avance tecnológico de éstas. En un mundo dotado de tecnología, las empresas no deben dejar pasar la oportunidad de innovar los tradicionales métodos de manejo empresarial.

Sin dejar de lado las disposiciones de la ley en cuanto a las publicaciones por la prensa, y formas de citación y convocatorias; esta medida tiene su fundamento en el uso de las nuevas tecnologías de comunicación, que facilitan a todos y cada uno de los socios accionistas a acceder a servicios básicos, necesarios y de información, así como para el público en general , acerca de los aspectos importantes y relevantes de la empresa.

La idea es la creación de una página web corporativa, que diariamente esté actualizada, y conste de información esencial de la empresa como :

- Estatutos sociales.
- Reglamentos del Directorio, Asamblea, Buen Gobierno Corporativo.
- Organización de la empresa, del Directorio.
- Información de estados financieros.
- Información para inversionistas.
- Información para accionistas.
- Actas de las Asambleas celebradas.
- Políticas de distribución de utilidades.
- Acuerdos celebrados por los accionistas.
- Informes anuales.
- Memoria del Gobierno Corporativo.
- Entre otros.

Utilizar la tecnología como estas, traerá grandes beneficios para los actores de la empresa; de esta manera, tiene estrecha relación con la medida número tres, en cuanto crea una interacción entre la empresa y los accionistas, así como los terceros interesados en el desarrollo corporativo y económico de la empresa.

Se promueve que en las sociedades anónimas que tienen un gran número de accionistas, se establezca en la página web corporativa, un servicio restringido de uso especialmente privado sólo para accionistas de la empresa, con el fin de dar acceso a la información de aspectos relevantes y restringidos solamente para los socios; creando el nombre de un usuario y una contraseña. De la misma manera, ésta página web deberá contener el registro de todos los accionistas, para crear un puente de comunicación beneficioso para los intereses de la empresa y de cada uno de los socios accionistas según su criterio.

La idea se resume en lo siguiente:

- Información corporativa en página web.

- Registro de accionistas.
- Comunicación electrónica.
- Acceso restringido a ciertos servicios solamente para accionistas.

Medida No. 5

Quórum y mayorías exigibles

Las empresas, según los resultados de su manejo y dirección, en ocasiones deben de tomar ciertas decisiones que van a afectar a los intereses de cada uno de los socios accionistas. Es necesario que las empresas distingan el quórum necesario para la aprobación de las decisiones importantes que deben tomarse. La idea es la fijación de un quórum con un porcentaje aprobado por unanimidad para resolver entre otros, la fusión de la compañía, ventas de activos, escisiones, y todas las demás actividades empresariales y corporativas que influirán en los intereses de los socios, especialmente de los accionistas minoritarios.

La propuesta es que dicho quórum, esté conformado por el 60% del capital social de la empresa. Pero para la aprobación de este quórum, es necesaria la aprobación significativa de la mayoría del capital social de la empresa.

Esta medida tiene especial delicadeza, debido a que puede llegar a afectar a los intereses y derechos de los accionistas, en consecuencia de ser aprobada deberá estar claramente mencionado en los estatutos, sin que haya riesgo de confrontaciones y conflictos entre los actores de la compañía.

Medida No. 6

Cambio o toma de control por otro grupo.

Frente a los abusos en cuanto a la toma de decisiones hostiles y perjudiciales para los accionistas de la empresa, esta medida tiene por objeto el confrontar a la reducción de blindajes que están establecidos en los estatutos sociales de la empresa; o lo que es peor, los acuerdos entres accionistas con la intención de

beneficiarse perjudicando al resto de accionistas especialmente los minoritarios y desprotegidos que no poseen la información sobre esta clase de actividades. Al darse estos abusos en contra de los socios accionistas minoritarios, se pretende no dar paso a la OPA, que significa Oferta Pública de Adquisición, cuando la compañía es reconocida y atractiva para los inversionistas.

La idea es eliminar los blindajes anti OPA en las empresas, erradicando los acuerdos entre accionistas mayoritarios en contra de los minoritarios para evitar la venta de las acciones y asumir el control total de la compañía.

En nuestro país no existe normativa alguna que regule las prácticas anti OPA. En consecuencia esta medida no se aplica a las sociedades anónimas que no son cotizadas en la Bolsa de Valores. Tampoco existe la obligación de la compra o venta como deber del adquirente de ofrecer la compra a los accionistas minoritarios total o parcialmente conforme al capital social.

1.3.3 DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

Medida No. 7

Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo con facultades expresas e indelegables.

La Ley de Compañías de nuestro país, dispone que la Junta General de socios Accionistas es el órgano supremo de la empresa; y que dicho fundamento debe estar contenido en los estatutos sociales de la ésta con las respectivas funciones y atribuciones que la misma ley permite. Esta medida proporciona el fortalecimiento de lo dispuesto en la ley, reconociendo a este órgano como el decisor de los cambios y propuestas requeridos por los socios accionistas, siguiendo el fiel cumplimiento de lo establecido en los estatutos sociales de la empresa.

Sus atribuciones estarán comprometidas a la competencia exclusiva e indelegable determinada en los estatutos sociales y en la respectiva ley de compañías. Entre las más importantes cabe citar:

- La aprobación de las cuentas anuales para cumplir con los objetivos trazados por la empresa.
- Aprobación de las funciones del Directorio.
- Nombramiento y separación de los miembros del directorio de la empresa.
- Designación de Auditores Externos.
- Aprobación de las remuneraciones para los Administradores de la empresa.
- Aprobación de decisiones corporativas de la empresa como fusión, escisión, entre otros.

Esta medida es aplicable a las sociedades anónimas, y tiene el carácter de importante.

Medida No. 8

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

Es de gran utilidad y beneficio para las empresas, que se apruebe un reglamento de régimen interno para la Asamblea, que tendrá como objetivo principal la organización, regulación y funcionamiento de la misma; con las respectivas disposiciones en cuanto a las convocatorias, información, asistencia y el correcto y transparente ejercicio de los derechos de los accionistas en cuanto a la toma de decisiones.

Este reglamento, deberá ser propuesto por el Directorio de cada empresa y ser aprobado por la Asamblea conforme a las reglas y disposiciones determinadas en la ley y los estatutos.

Esta medida es aplicable a las sociedades anónimas, descartando la creación de un quórum reforzado para la toma de decisiones y aprobación de la misma.

Medida No. 9**Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea Extraordinaria por parte de los socios accionistas.**

La ley de compañías de nuestro país, determina las clases de Asambleas que pueden efectuar las empresas. Esta disposición se plasma igualmente en los estatutos sociales de cada empresa. Así, la Asamblea Ordinaria deberá celebrarse dentro de los tres primeros meses después de la terminación del ejercicio económico de las empresas. La Asamblea Extraordinaria podrá celebrarse cuando las condiciones lo requieran en cualquier momento, siempre que el los puntos del día justifiquen la convocatoria. Si la Asamblea Ordinaria no fuere convocada , los estatutos fijarán la fecha y hora para la correspondiente celebración siempre con la debida información a los socios accionistas.

De la misma manera, la Asamblea podrá ser convocada de manera obligatoria cuando los accionistas lo crean conveniente, cuando estos conformen el porcentaje establecido del capital social requerido para la correspondiente solicitud y convocatoria a Asamblea Extraordinaria.

La idea se resume de la siguiente manera:

- Facultad de convocatoria a Asamblea Extraordinaria por accionistas que representen una participación significativa.
- Facultad de introducir temas en el orden del día.

Medida No.10**Plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea**

La idea que determina este principio, es la necesidad y requerimiento de los socios accionistas para que las convocatorias se realicen con un plazo

suficiente, para lograr de esta manera un mayor número de asistentes a las Asambleas y se pueda establecer discusiones constructivas, debates, información y toma de decisiones. El Directorio deberá tomar las medidas adecuadas para establecer plazos suficientes y razonables en cuanto a las convocatorias .

En referencia a los medios para difundir la convocatoria, siguiendo lo dispuesto en la ley de compañías, como los medios tradicionales, se deberá hacer uso de los medios tecnológicos como informaciones en la página web corporativa, uso de los puentes de comunicación entre los accionistas por medio de correo electrónico, entre otros; pero siempre y cuando estos estén determinados en los estatutos sociales de la empresa.

Esta medida abarca la regulación en cuanto a los requisitos previos para constituirse en Asamblea General Extraordinaria, en consecuencia permite también a los socios accionistas a incluir puntos adicionales en la agenda, pero con la disposición de que sea el Directorio quien admita estas solicitudes en cuanto tengan el apoyo del porcentaje establecido como mínimo en los estatutos sociales referente al capital social de los accionistas asistentes. En caso de negativa, el Directorio tendrá la obligación de responder motivadamente por escrito las causas por las cuales no tiene lugar la petición de los accionistas al tratar de incluir otros puntos distintos en la agenda.

Finalmente en lo que respecta a esta medida, el contenido del anuncio de la convocatoria seguirá las disposiciones establecidas por la ley de compañías. Desde que tal convocatoria es publicada conforme a las disposiciones de la ley, esta medida propone que al mismo tiempo sea publicada en la página web de la empresa. Es sumamente importante que las entidades depositarias garanticen el envío de la información a los accionistas que tengan depositadas sus acciones en cuenta.

Resumimos esta medida de la siguiente manera:

- Suficiente plazo para la convocatoria.
- Gran difusión de la convocatoria.
- Colaboración de los depositarios.

Esta medida es aplicable a las sociedades anónimas con carácter de importante.

Medida No. 11

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

Para fomentar un desarrollo con la participación entre la empresa y los respectivos socios accionistas, esta medida tiene como idea el incentivar a la práctica del principio de transparencia en la información; consecuentemente garantizando el derecho información previsto en los estatutos sociales y la ley. Este derecho a la información, tiene que tener especial cuidado en su uso, especialmente en lo relativo en la justificada razón de confidencialidad, razonabilidad, y la relevancia solicitada por los socios accionistas.

Siguiendo con la línea de la organización de las Asambleas, la medida número once promulga que es importante informar con anterioridad a la celebración de cada Asamblea a cada uno de los socios accionistas todos y cada uno de los puntos establecidos en la agenda, y de la misma manera de la información que se otorga al público en general.

Esta idea debe ser incorporada como norma en los estatutos de la compañía, de igual manera, se debe establecer que la información solicitada, siempre y cuando represente a un gran número de porcentaje del capital social, no deberá ser negada por el Directorio en ningún caso.

Por último, es aconsejable que la empresa adopte un Reglamento de Régimen Interno de las Asambleas, en el cual se establezca la disposición que al iniciar la Asamblea se otorgue a los socios accionistas, el respectivo documento que posea el texto de los puntos a tratarse en dicha sesión, así como una actualizada información financiera, o a su vez la información que se refiera a

los puntos establecidos en la agenda. Los accionistas tendrán así mismo el derecho de solicitar al momento de la celebración de la Asamblea verbalmente la información requerida. Esta medida no permite que la empresa entregue las informaciones requeridas por los socios accionistas de forma atrasada.

Resumimos la idea en dos puntos:

- Derecho de solicitar la información escrita previa a la Asamblea con anterioridad.
- Derecho a solicitar la información verbalmente al momento de celebración de la Asamblea.

Esta medida es aplicable a las sociedades anónimas sin ninguna restricción.

Medida No. 12

Inversionistas Institucionales y Accionistas Significativos.

En los mercados de capital internacionales, la intervención de accionistas significativos e inversionistas institucionales tiene un grado de consideración positivo dentro del desarrollo de las empresas; no así en los países de América latina en donde la falta de difusión e información a esta clase de inversionistas y accionistas es pasiva.

Se define a Inversionistas Institucionales a “las entidades especializadas que administran recursos o capital de terceros, y que usualmente dentro de su actividad acumulan cuantiosas cantidades de dinero con el objeto de invertir conjuntamente con los activos financieros de cada empresa incrementando el capital”.¹⁰

Por otra parte, Accionistas Significativos son aquellos socios que poseen un gran porcentaje del capital social, mediante un número significativo de acciones distintas que el resto de socios de la empresa.

¹⁰ Corporación Andina de Fomento, “Lo que todo empresario debe saber”, 2005

La idea de esta medida es la de fomentar una mayor actuación de estos Inversionistas y Accionistas en las decisiones de la empresa, mediante la publicación en la página web corporativa de la información de sus derechos y los efectos de hacerlos efectivos en referencia a su voto.

Medida No. 13

Implementación de procedimientos para la participación activa de los Accionistas en la Asamblea General.

Para la aplicación de esta medida, las empresas deberán fomentar procedimientos y disposiciones que promuevan la participación continua y regular de los socios accionistas en la Asamblea General. Estos procedimientos deberán aprobarse mediante la aceptación en la misma Asamblea, definiendo las formas de participación, y las reglas en cuanto a este punto, para incorporarlas en los estatutos sociales detalladamente para evitar los conflictos de intereses entre los órganos de administración y los socios accionistas. Finalmente en relación a esta medida es aconsejable que se precise claramente los puntos de la agenda que serán tratados en la Asamblea, y la respectiva difusión de la información en la página web corporativa de la empresa para facilidad y acceso de los socios accionistas.

Medida No. 14

Regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto.

Al innovar y modernizar los procesos de administración de la empresa, es necesario establecer fórmulas que logren la participación activa de los socios accionistas.

La legislación ecuatoriana permite la delegación y representación de los socios accionistas por terceras personas designadas por ellos, que por diversas situaciones no pueden asistir a las Asambleas de la empresa. Esta disposición usualmente es practicada en nuestro país, facilitando el ejercicio de los derechos de los accionistas.

Al poseer tecnología avanzada, la idea de esta medida es que se pueda facilitar y fomentar la participación de la totalidad de accionistas, especialmente aquellos que no residen en el país, mediante la creación del voto electrónico, para computar dicho voto como si socio accionista estuviera presente. De la misma manera, al no ser posible la incorporación del voto electrónico, la empresa deberá establecer las normas de representación y delegación del voto, mediante disposiciones detalladas, permitiendo nuevas fórmulas de representación, permitiendo las grupales.

Medida No. 15

Intervención de los Accionistas

Al incentivar una mayor participación de los socios accionistas en las Asambleas de la empresa, esta medida tiene como objeto, el otorgar a cada uno de los socios la facultad y el derecho de establecer interrogantes sobre los puntos establecidos en la agenda, se pretende entonces que al adoptar esta medida en los estatutos sociales de la empresa, los socios accionistas puedan ejercer este derecho conferido y a la vez puedan solicitar a la Asamblea, el tratamiento de un nuevo punto en la agenda, siempre y cuando se refiera al Cese o ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio.

Se debe establecer un análisis previo a la adopción de esta medida, por cuanto en nuestro país no existe disposición legal alguna que regule este tipo de tratamiento.

Medida No. 16

Voto de los Miembros del Directorio.

Esta medida guarda estrecha relación con lo mencionado en las medidas anteriores respecto del derecho al voto de los socios accionistas, y tiene directa proporción con las dos medidas siguientes. La idea entonces es la de regular en los estatutos el voto de cada uno de los miembros del Directorio. Partiendo de las disposiciones normativas de la legislación societaria de nuestro país se

observa la prohibición a los miembros del Directorio, de representar a los socios accionistas en cuanto al derecho de voto en las decisiones que adopte la Asamblea. Es así que esta medida incorpora también la prohibición de delegación de voto a los miembros de la alta gerencia y a los empleados de la empresa.

De esta forma, incorporando ésta medida en los estatutos sociales de la empresa, se debe plantear de manera clara, que las delegaciones de voto no se las haga a los miembros del Directorio, Gerencia y empleados de la empresa, sino más bien a terceras personas independientes de vínculo alguno de la empresa.

En caso de existir negativa ante la inclusión de esta medida en los estatutos sociales de la empresa, cada socio accionista en la respectiva solicitud de delegación, deberá señalar claramente y de manera pública el sentido que se dará al voto conforme a los puntos establecidos en la agenda y que serán tratados en la Asamblea mediante la delegación al respectivo representante quien solicita la aprobación de la delegación;

La idea básica de esta medida es la no delegación de voto por parte de los socios accionistas a los miembros del Directorio.

Medida No. 17

Delegación en blanco.

La delegación del derecho al voto en blanco, es sumamente perjudicial para los intereses del conglomerado de los socios accionistas de la empresa; es una práctica dañosa atentativa al fundamento de participación responsable de los accionistas en las decisiones importantes de la empresa en la Asamblea.

La delegación en blanco debe erradicarse de la práctica corporativa de las empresas, ya que ésta refleja la indecisión del socio accionista respecto a la aprobación de las decisiones que tome la Asamblea. Esta delegación no tiene las debidas instrucciones del accionista, se atiende a la voluntad del delegado.

La idea de esta medida, procura que no existan delegaciones en blanco por parte de los socios accionistas, ni a los miembros del Directorio, ni a la tercera persona designada como delegado.

Medida No. 18

Asistencia de terceros (ejecutivos y Asesores Externos) a las Asambleas además de los Accionistas.

Al adoptar las medidas tendientes a incorporar un Buen Gobierno Corporativo, y en relación a las medidas antes citadas, es una necesidad primordial de la empresa el fomento a la participación dinámica en cada una de las Asambleas convocadas. Esta medida establece la obligación de asistencia de los todos miembros del Directorio a la Asamblea, obviamente en caso de existir excusa justificada al Presidente del Directorio se atenderá a la solicitud.

La idea de esta medida entonces es la de promover la asistencia de todos los miembros del Directorio y autorizar la asistencia de terceras que personas que a criterio del mismo Directorio, es indispensable para el tratamiento de los puntos de la agenda.

Sin perjuicio de la idea de la medida en general, ésta prevé la posibilidad que los accionistas asistentes a la Asamblea, puedan revocar la decisión del Directorio de autorizar la asistencia de terceras personas.

Finalmente, la medida recomienda que para establecer prácticas eficientes en el desarrollo de cada Asamblea, es necesario que se cuente con la asistencia obligatoria del Auditor de la empresa, los principales de cada comisión existente, y los ejecutivos para lograr la difusión de información requerida por los socios accionistas de cualquier situación relevante y de interés individual y colectivo de estos.

1.3.4 EL DIRECTORIO

Medida No. 19

Necesidad de tener Directorio.

Al incorporar las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo, surge como una importante necesidad la organización de los órganos de administración y gobierno de la empresa, con reglas fundamentales y fundamentadas en cuanto a la composición, atribuciones, y deberes de los mismos. Un Buen Gobierno en la empresa requiere de esta manera la conformación de un órgano colegiado que guarde estricta proporción y relación con el número de accionistas de la empresa. La idea de esta medida es la conformación de un Directorio que otorgue un reconocimiento a la gestión y organización de la empresa, que tenga un gobierno y desempeño profesional, con preparación suficiente para confrontar los problemas de administración de la empresa y requerimientos de los socios accionistas.

Al adoptar esta medida, la Asamblea deberá establecer las normas y principios básicos para la estructuración, conformación, deberes y atribuciones del Directorio en estricta relación con las características y realidad corporativa de la empresa.

Medida No. 20

Funciones básicas e indelegables del Directorio.

Al incorporar la medida anterior a la empresa, es obligación incorporar en los estatutos sociales de la misma, las funciones básicas que normaran el ejercicio de este órgano de administración, y sumamente importante para evitar conflictos, se debe determinar las funciones que no pueden ser delegadas a otros órganos de la empresa.

La idea de esta medida es la de establecer al Directorio como el máximo órgano de administración de la empresa, confiriéndole a su competencia: la

dirección, gobierno, manejo, supervisión, delegaciones y toma de decisiones para cumplir con el objeto social de la empresa.

Se recomienda que sea el Directorio en pleno, quien evalúe, controle y seleccione a los ejecutivos de la alta gerencia de la empresa y no sólo el Presidente del directorio, estableciendo así un trabajo en conjunto, profesional y transparente.

Al ser este el máximo órgano de gobierno, se establece con esta medida la prohibición de delegar funciones referentes a los siguientes puntos:

- Aprobación del presupuesto anual, planes y políticas de la empresa.
- Establecer la estructura corporativa de la empresa.
- Garantía de transparencia en la elección de los Directores.
- Políticas de responsabilidad de la empresa frente a terceros.
- Nombramiento, destitución, remuneración de los directivos de la empresa.
- Control en la gestión de la empresa, resultados del gobierno corporativo y evaluaciones a los altos directivos.
- Identificación de riesgos de la empresa asumidos fuera de balances, control interno de operaciones y difusión de información relevante.
- Determinación de las políticas de difusión de la información a los socios accionistas, a los mercados de capital y al público en general.
- El enlace de comunicación entre la empresa y los socios accionistas, estableciendo mecanismos para otorgar una transparente información, válida y confiable sobre el avance y comportamiento de la empresa.
- Establecimiento de políticas para la adquisición de acciones.
- Y las gestiones que comprometan a los activos estratégicos de la empresa, las grandes operaciones y la gestión de solución de los conflictos de interés entre los diferentes órganos de administración de la empresa, y los accionistas.

- Previsión en formas de sucesión, al concentrarse la acumulación de cargos, para evitar impactos ante cambios en la gestión.

Medida No. 21

Exigencia de la responsabilidad del Directorio referente a la difusión de la información financiera y no financiera.

Esta medida guarda estrecha relación con la anterior, debido a que dentro de las funciones establecidas como normativa en los estatutos sociales de la empresa, la responsabilidad del Directorio en cuanto a información confidencial de gran interés al mismo tiempo para los socios accionistas, inversionistas, y público general, ejerciendo un control previo a la difusión de esta información, para que el contenido de la misma sea confiable, transparente y veraz.

La idea de esta medida es la de generar íntegramente el control en los sistemas contables, control en los riesgos de la empresa en cuanto a su actividad y gestión y en el caso de existir operaciones off shore difundir la información previo a los estrictos controles antes mencionados.

Medida No. 22

Regulación del funcionamiento del Directorio mediante Reglamento de Régimen Interno.

Al existir dentro del ordenamiento jurídico de nuestro país, un reglamento que regula a las Juntas Generales de socios, y así mismo en el resto de países. El Buen Gobierno Corporativo busca la regulación de otros órganos de administración mediante la adopción de un Reglamento de Régimen Interno que regule la gestión y gobierno del Directorio.

La idea de esta medida es la de dinamizar y fortalecer la actuación del Directorio dentro de la empresa, regulando las funciones de sus miembros,

consecuentemente sus opiniones y justificación al ejercer los votos dentro de su competencia.

Al instaurar este tipo de Reglamento propuesto por esta medida, las normas establecidas en el mismo tienen carácter vinculante para todos y cada uno de los miembros del Directorio, y en consecuencia, al incumplir o actuar en contra de las disposiciones contenidas en este, se someterán a las sanciones por responsabilidad que el mismo Reglamento establece.

Se aconseja que sea el mismo Directorio quien realice y apruebe el Reglamento sin afectar a los intereses de la empresa y demás órganos de gobierno de la misma. En el caso que la legislación del país permita el correspondiente registro del Reglamento en el Registro Mercantil, se lo efectuará para otorgar la respectiva oponibilidad.

Medida No. 23

Número de miembros del Directorio.

Continuando con el orden en cuanto a la aplicación de las medidas para la adopción del Buen Gobierno Corporativo, y de la misma manera el énfasis en una dirección y gestión más eficaz y de calidad del Directorio, esta medida tiene por objeto elevar el nivel de efectividad del directorio, estableciendo el número adecuado de sus miembros, según el tipo de empresa y estructura de la misma.

Los estatutos sociales de cada empresa determinan el número de miembros del Directorio, que son designados por la Asamblea General con la respectiva aprobación. De esta manera, es atribución de la Asamblea la determinación del número de Directores dentro de los límites fijados en los estatutos sociales de la empresa. Se aconseja que el número de Directores no exceda de once; y que según el capital accionario de la empresa, en la práctica se determine en un número de tres, cinco o siete. Se justifica que el número de Directores sea

impar, por el voto dirimente del Presidente del Directorio, con el fin de evitar decisiones empatadas y obtener una gestión más ágil.

En la práctica, al nombrar los miembros del Directorio, se nombra a sus respectivos suplentes. Se debe determinar entonces los casos en que se aplica la suplencia de los mismos en los estatutos sociales de la empresa; y por último es importante señalar que tanto el Director principal como su suplente deben estar encuadrados en la categoría de miembros del Directorio.

La idea se resume de la siguiente manera:

- Número adecuado de miembros del Directorio en número impar.
- Disposiciones en cuanto a la suplencia de cada Director.

Medida No. 24

Categoría de los miembros del Directorio

Según la estructura accionaria de la empresa, es decir, del capital social; esta medida se enfoca en la determinación de distintas categorías de los miembros del Directorio.

Se aconseja tomar en consideración las siguientes categorías:

Directores Internos.-

Aquellos miembros del Directorio, quienes poseen competencias ejecutivas y funciones de alta dirección en la empresa.

Directores externos.-

Miembros del Directorio, que no poseen vinculación en la gestión de la empresa, solamente representan a los intereses generales de la empresa.

Se subdividen en dos grupos:

Directores Independientes.-

Tienen un gran reconocimiento profesional, y aportan a la empresa con su experiencia y conocimiento para mejorar la gestión y desarrollo de la misma.

Directores No Independientes.-

Son aquellos que han sido designados por los accionistas significativos y estables dentro del capital de la empresa.

La idea de esta medida, es establecer un equilibrio entre cada uno de los Directores, en la gestión de la empresa, y cuando deben intervenir para controlar los riesgos.

Finalmente para ser miembro del Directorio, se debe tomar en cuenta la profesionalidad, experiencia y transparencia de los posibles miembros del mismo.

Medida No. 25**Requisitos para nombramiento de Directores.**

El Buen Gobierno Corporativo es sinónimo de calidad en la gestión y administración de la empresa, por esta razón, la presente medida es clave para seleccionar los posibles Directores idóneos y con un alto nivel de reconocimiento profesional, y de integridad personal, para continuar con la evolución positiva en la gestión de la empresa incorporando el Buen Gobierno Corporativo.

Corresponde a la Asamblea General de Accionistas la designación de los miembros que conformarán el Directorio de la empresa. Ésta facultad está determinada en los estatutos sociales de cada empresa y tienen el carácter de indelegables.

Es necesario que las empresas, elaboren normas internas que establezcan el procedimiento para la selección de los Directores de la empresa, con el objeto de que dicho procedimiento sea formal y transparente, con propuestas que justifiquen la selección de los postulantes idóneos por parte de la comisión de nombramientos y remuneraciones, o a falta de esta, del Directorio.

Es la empresa, quien debe establecer los requisitos obligatorios, para ser elegido como Director de la misma; se lo hará mediante normas establecidas en los estatutos sociales de la empresa, en cuanto a los requisitos generales, y se deberá crear un reglamento para los requisitos específicos.

Esta medida, propone ciertos requisitos para que las empresas puedan aplicarlos en cuanto al nombramiento de los Directores, entre éstas:

- Calificación del prestigio profesional, la experiencia y honorabilidad compraba.
- Edad mínima y máxima para conformar el Directorio, comprendida entre los 55 años a 65 años.
- No estar cumpliendo funciones de administración, asesoría, o representación en empresas competidoras.
- No pertenecer simultáneamente a más de cinco Directorios de empresas distintas a las competidoras, únicamente empresas personales o familiares, y entidades filantrópicas.
- No desempeñar cargos o funciones en empresas clientes, o proveedoras habituales de bienes y servicios para la empresa que requiere Directores. O exista al mismo tiempo cualquier tipo de vinculación con éstas.
- No encontrarse el postulante directa o indirectamente en proceso judicial alguno, evitando poner en riesgo el nombre de la empresa.

La idoneidad para ser Director deberá ser calificada por la comisión respectiva, sin que implique que los postulantes a Directores tengan una profesión diferente a la de las actividades que realiza la empresa.

Para esta calificación, es aconsejable tomar en consideración, que los postulantes no guarden vínculo familiar alguno, para evitar la afectación en la independencia de criterio y votos.

Representación de accionistas minoritarios

Cada empresa deberá establecer en la propuesta para el nombramiento y designación de Directores, un número que represente el capital social accionario de la empresa.

La legislación societaria no es suficiente para determinar si los postulantes cumplen con los requisitos o representa al capital social sin equidad; por esto, la presente medida aconseja que en los estatutos sociales de la empresa se garantice mediante disposiciones el nombramiento de Directores que representen a los socios minoritarios.

Mayoría de Directores Externos en el Directorio

Esta medida, faculta al Directorio que designe un número mayor de Directores Externos sobre los Internos, en especial a las grandes empresas en donde no existe participación familiar, individual o de grupo.

Directores externos Independientes

Mediante disposiciones estatutarias, se fijaran las reglas para la designación de Directores Independientes. Como mencionamos en la medida número veinte y tres, los postulantes a Directores Externos Independientes deberán ser poseedores de reconocimiento profesional, experiencia y conocimiento,

acompañados por un objetivo e imparcial criterio para un adecuado manejo administrativo de la empresa.

De esta manera, al ser designado como Director Externo Independiente, deberá tener un sumo cuidado en precautelar de los intereses de la empresa y sus accionistas, especialmente de los minoritarios. Deberá tener una suficiente independencia económica, para lograr aportar con un criterio independiente.

Finalmente, se establece mediante esta medida, ciertas consideraciones a tener en cuenta al momento de designar al Director Externo Independiente:

- No tener, o haber tenido recientemente relación laboral, comercial o contractual significativa, directa o indirectamente con la empresa, Directivos, Directores no Independientes o empresas del grupo que posean intereses accionariales.
- No podrán ser Directores Externos Independientes, quienes hayan sido Directores Ejecutivos, haber formado parte de la Alta Gerencia, en los últimos tres años.
- Quienes hayan percibido pagos de la empresa.
- Quienes hayan tenido o tengan relación con la empresa, en cuanto a su administración ordinaria, o con cualquier tipo de vinculación.
- No ser Director de otra empresa en la cual no existan Directores no independientes.
- No tener vínculos familiares o de parentesco con los Directores no independientes, Directores Ejecutivos, o miembros de la alta Gerencia de la empresa.
- Ser poseedor de un gran perfil profesional, que otorgue garantías, seguridad y confianza a los accionistas conforme a su independencia.

El Director Externo Independiente, de la misma manera que el resto de Directores, podrá ser removido de sus funciones conforme a las normas estatutarias de la empresa, y sin contravención a las disposiciones legales.

Medida No. 26**Declaración de independencia de los Directores.**

Para el perfeccionamiento de la adopción de un Buen Gobierno Corporativo en cuanto a la gestión del Directorio y consecuentemente de sus Directores, es necesaria establecer la obligación de los Directores designados de declarar la independencia en cuanto a:

- Declarar de manera pública y clara, que el mencionado Director es independiente, frente a la empresa, como a los directivos y socios accionistas.
- Asimismo, el Directorio tiene la obligación de declarar que el Director designado es independiente, partiendo de su declaración, y de las investigaciones realizadas por la respectiva comisión.

Medida No. 27**Cese de los Directores.**

Al adoptar las medidas antes mencionadas, la presente tiene por objeto, el establecimiento de normas y disposiciones en los estatutos sociales de la empresa, que determinen las causales de cese de los Directores de la empresa.

Se aconseja mediante esta medida, que la incorporación de estas normas y disposiciones en los estatutos, sean tomadas como "numerus clausus", es decir, de un número limitado y cerrado, con el objeto de que los Directores se mantengan en funciones durante el período que han sido nombrados.

Se establece al mismo tiempo, que la Asamblea no podrá aceptar la solicitud del Directorio para el cese de los Directores poscausas distintas a las mencionadas y establecidas en los estatutos sociales de la empresa, y sin el correspondiente informe favorable de la respectiva comisión.

Finalmente, esta medida proporciona los casos en que los Directores deberán entregar su cargo ante el Directorio, siendo estos:

- Si los directores fueran ejecutivos, al momento en que cesen en los puestos en los cuales se asocien sus nombramientos como Directores.
- Estar inmersos en los supuestos de incompatibilidad o prohibiciones establecidas en los estatutos sociales y la ley.
- Cuando su permanencia en el Directorio, afecte de manera negativa al desenvolvimiento del mismo o su reputación y reconocimiento.
- Los directores no independientes, en el caso que un accionista se desprenda de la participación en la empresa, conforme a sus intereses accionariales.

Medida No. 28

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

La regulación de los deberes y obligaciones del Directorio, Directores y Administradores, tiene una gran importancia en cuanto a la adopción de las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo; esta medida pretende a más de la protección a la empresa de malas gestiones mediocres e incompetentes de sus Directores, protegerla de los actos de apropiación indebida de los bienes que forman parte del patrimonio de la empresa, por parte de los Directores y Administradores de las mismas, que han optado por satisfacer sus intereses personales, más no cumplir con una adecuada y transparente gestión de la empresa.

Incorporar todas las reglas de regulación de los deberes y derechos de los Directores, es una tarea complicada, por lo cual esta medida propone que se incorporen en las legislaciones societarias de cada país, las normas de regulación eficiente que se consoliden con las sanciones pertinentes, mediante vías prácticas para sancionar y exigir la responsabilidad frente a los Directores.

Esta medida, otorga dos tipos de deberes que deben obligatoriamente estar previstos y determinados en los estatutos sociales de la empresa, en cuanto se adopten todas las medidas mencionadas. Esos deberes se expresan de la siguiente manera:

Deber de Fidelidad y diligencia

Reglamenta a todos los Directores, a cumplir obligatoriamente con los deberes y obligaciones determinados en los estatutos sociales y las leyes del país; propugnando la correspondiente fidelidad a los intereses de la empresa, como a los del país.

Deber de lealtad

Este deber, obliga a los Directores a obrar de buena fe en la gestión encomendada a la empresa, para velar por los intereses de la misma. Propugna que exista honestidad, y honradez en la gestión del negocio ajeno. Prohíbe el realizar operaciones por cuenta propia o de personas que mantengan vinculación sirviéndose del nombre de la empresa para conseguir fines distintos a los encomendados mediante la administración y gestión para con la empresa.

Tampoco podrán los Directores, realizar inversiones u operaciones que afecten a los bienes de la empresa, con el conocimiento respectivo por la función de su cargo, o cuando la inversión u operación hay sido ofrecida a la empresa; siempre que la empresa no haya descartado dicha inversión.

No podrá de ninguna manera el director participar en el cobro de comisiones por la celebración de contratos entre la empresa y sus proveedores, ni por la prestación de los servicios de la empresa a terceros.

Medida No. 29**Declaración de Conflictos de Interés.**

Dentro de los objetivos fundamentales en la incorporación del Buen Gobierno Corporativo en las empresas, es necesaria la transparencia en cuanto a la gestión de los Administradores y Directores de las mismas, prevaleciendo así el interés de la empresa y no solamente el de cada uno de estos miembros. Por esta razón, esta medida propone que al existir conflictos de intereses que afectan a las pretensiones y objetivos de la empresa, directa o indirectamente con personas vinculadas como proveedores, clientes, y terceros interesados; los Directores deberán obligatoriamente remitir la correspondiente comunicación a la respectiva comisión existente en la empresa, es decir, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Es fundamental, que esta norma sea adoptada en los estatutos sociales de la empresa, proporcionando de esta manera la abstención al momento del voto relativo al conflicto por parte del director en cuestión.

Todos los conflictos de intereses existentes durante el año de gobierno y administración de la empresa, deberán ser publicados en el informe anual de Gobierno Corporativo; para hacer de conocimiento de los socios y terceros interesados motivadamente las causas de tales conflictos.

En la mayoría de casos empresariales, los conflictos de intereses se dan por la vinculación de terceras personas con los Directores y Administradores de la empresa; por esta razón se recomienda que al detallar en los estatutos sociales de la empresa la presente medida, se distingan las partes vinculadas; siendo así:

- Cónyuge del Director, o personas con vínculo afectivo.
- Ascendientes, descendientes, hermanos del director.
- Ascendientes, descendientes, hermanos del cónyuge del director.

- Cónyuges de los ascendientes, descendientes y hermanos del director.
- Personas Jurídicas en las que el Director o los ascendientes, descendientes y hermanos guarden estrecha relación en cuanto al capital y su porcentaje de participación.

De la misma manera, si el Director de la empresa no es una persona natural, sino una persona jurídica se considerarán personas vinculadas a más de las mencionadas:

- Directores.
- Liquidadores.
- Apoderados del Director persona jurídica.
- Sociedades pertenecientes al mismo grupo.

Consecuentemente, se recomienda que los estatutos sociales de la empresa establezcan dos deberes específicos y un derecho en cuanto al tratamiento de los conflictos de intereses. Siendo estos:

- Deber de no competencia.
- Deber de secreto.
- Derecho a la utilización de los activos de la empresa.

Deber de no competencia.-

Obliga a los Directores de la empresa a informar el impedimento de la prestación de sus servicios a las empresas competidoras con la empresa en que está prestando sus servicios, según el plazo determinado por el Directorio, cuando ha finalizado sus funciones en su gestión.

- Se recomienda incorporar en los estatutos sociales de la empresa, la prohibición a los Directores cesados en sus funciones, de prestar sus servicios en empresas competidoras por el plazo de dos años desde el

momento del cese. La excepción se enfoca en la autorización que extienda el Directorio.

Deber de secreto.-

La idea de este deber radica en la incorporación a los estatutos sociales de las reglas reguladoras del secreto de la empresa para los Directores que han cesado en sus funciones. Se enfoca en lo siguiente:

- Guardar el secreto de las informaciones confidenciales y restringidas de la empresa, adquiridas en el desarrollo de sus funciones, y al momento del cese de las mismas.
- Dicha información no podrá ser publicada o divulgada.
- Prohibición de uso de la información restringida y confidencial para fines privados o propios del Director en función o cesado.

Medida No. 30

Adopción de procedimientos para el tratamiento de los conflictos de interés.

Partiendo de lo citado en la medida anterior, respecto a la declaración de los conflictos de intereses; la idea de la presente medida tiene un enfoque normativo; es decir, propone que para el fácil manejo de la determinación, tratamiento y solución de los conflictos de intereses que pueden suscitarse en las empresas que adoptan el Buen Gobierno Corporativo, es de importante grado el incluir en los estatutos sociales el procedimiento que será el adecuado para la solución y aplicación de normas estatutarias respecto a estos conflictos.

Al ser los estatutos sociales, el cuerpo normativo de la empresa conjuntamente con la ley de compañías; es en este en donde después de la resolución adoptada por la mayoría de votos del capital social de la compañía; que se incorporará el proceso detallado del manejo y tratamiento de estos conflictos.

Los Directores, tendrán por último, la abstención en la toma de decisiones y voto respecto de los temas que afectan a los intereses de la empresa y de sus socios accionistas.

Medida No. 31

Derecho de información del Director

Una mejor y eficaz gestión en la administración de la empresa, puede ser efectiva cuando los Directores tienen a su disponibilidad, una herramienta útil y necesaria como lo es una adecuada y suficiente información respecto de los temas de importancia que serán tratados para la toma eficiente y acertada de las decisiones.

La presente medida establece que la información requerida por los Directores, no podrá ser negada aún cuando tenga el carácter de confidencial, debido a que la falta de dicha información podría presentar obstáculos en el adecuado proceso de decidir en temas de trascendental importancia para la empresa.

Se pretende que al incorporar esta medida, la función administrativa y de toma de decisiones del Director sea más práctica y eficiente.

Mediante esta medida, se recomienda que en los estatutos sociales de la empresa se incorporen claramente cláusulas que normen el derecho de los Directores a recibir la información completa y concreta para la toma de decisiones. De esta manera se pretende incorporar lo siguiente:

- Obtener toda la información respecto de la empresa sin excepción alguna en cuanto a la confidencialidad y restricción.
- Acceder y analizar los libros sociales y contables.
- Acceder a registros y documentos de la empresa.
- Visita a las instalaciones de la empresa, y a sus respectivas áreas.

- Acceder a información que será tratada en las sesiones del directorio con un lapso de tiempo suficiente para su respectivo análisis.

Al ser incorporadas estas disposiciones en los estatutos sociales de la empresa, la obtención de esta información no será objeto de obstáculos ni impedimentos que afecten a la acertada toma de decisiones y gestión del Director.

Medida No. 32

Retribución de los Directores.

La presente medida, tiene un carácter de una alta consideración en cuanto a los diferentes puntos de vista que cada empresa propone y emplea en la fijación de las remuneraciones de los Directores, Administradores y trabajadores en general. Siguiendo con las propuestas de adopción del Gobierno Corporativo, y siguiendo la línea del ordenamiento en la conducción, manejo y gestión, nos enfocaremos a las retribuciones que deberán ser percibidas por los Directores.

Para poder fijar la remuneración de cada Director, es necesario que se ponga de manifiesto puntos concretos y reales sobre el estado de la empresa, el paquete accionario, y un análisis de los libros contables para proceder a la discusión y toma de decisiones referente a este tema.

Como lo hemos citado en las medidas anteriores, será la Comisión de Nombramientos y Retribuciones quien elaborará el informe respectivo para ser presentado ante la Asamblea para su aprobación conforme a las reglas mencionadas en las medidas anteriores.

Contrario a lo mencionado en el párrafo anterior, si la empresa no considera la creación de esta comisión, es recomendable que el informe sea realizado por un Director Externo, partiendo de la información otorgada por la empresa; y de

la misma manera; la presentación ante la Asamblea para la discusión y aprobación.

La remuneración, deberá evitar excesivos pagos que no justifiquen la labor realizada por cada Director, promoviendo de la misma manera una mejor eficiencia en la gestión de cada uno, como el cuidado a precautelar los intereses económicos de la empresa y de cada unos de los socios accionistas.

Es recomendable en cuanto a esta medida, que los socios accionistas de la empresa participen dinámicamente en la fijación de la remuneración de los Directores. Esta participación se enfocará en una evaluación de la viabilidad en el monto a pagarse y por último escrutando detalladamente dicho pago, siempre tomando en cuenta el congruo rendimiento del Director, y como consecuencia de esto, el de la empresa.

La idea entonces de esta medida, es el establecimiento de políticas prácticas para un fácil y eficaz proceso de fijación de las remuneraciones. En la práctica, como es de conocimiento de todos, es la Asamblea de Socios Accionistas el Órgano competente para efectuar este proceso, es decir, que se enfoca en determinar las direcciones que servirán y facilitarán al Directorio la fijación de éstas remuneraciones.

En el instante en que este Órgano propone las directrices para esta fijación se deberá tomar en consideración que la idea es la de mantener, corregir, mejorar y ordenar esta política siempre y solamente con el estado real de la empresa y su rendimiento económico.

Medida No. 33

Información sobre la retribución de los Directores, e inclusión en el informe anual del Buen Gobierno Corporativo.

Partiremos para la propuesta en que se enfoca esta medida, con uno de los principios fundamentales en la adopción del Buen Gobierno corporativo en las empresa; el de transparencia.

Al establecer esta medida la información sobre las retribuciones de los directores en el informe anual del Gobierno Corporativo, es necesario que se tome en consideración que es el mismo Directorio quien debe otorgar esta información transparentemente, para que al llegar el instante de el informe anual, tener el detalle de la remuneración total que han percibido todos los Directores.

La información en cuanto a la remuneración comprenderá todos los importes de sueldos y los emolumentos que serán devengados paulatinamente en la gestión de los Directores; sea en dinero o especie; de la misma manera se tomará en consideración todas las obligaciones que la empresa ha contraído durante su ejercicio anual respecto a pensiones, pago de seguros que abarcan algunas responsabilidades, y que han sido adquiridos por los Directores.

La interrogante que aparece nace de la necesidad de establecer cual será el contenido de la remuneración; por esta razón esta medida propone lo siguiente:

Para los Directores Internos se debe fijar la remuneración conforme a los resultados que ha obtenido la empresa, incluyendo las responsabilidades adquiridas; así como muy necesario para este efecto, el rendimiento individual y propio de cada Director.

En cuanto a la fijación de la remuneración para los Directores externos, es recomendable que se tenga en cuenta la responsabilidad, interés y dedicación que éstos entreguen hacia la empresa y su gestión. Se debe evitar que estos Directores tengan la opción de acceder a acciones, separando de esta manera el interés profesional al interés sobre la empresa.

Al aprobarse la política de fijación de remuneraciones, queda restringido incremento en el pago, deducciones de más gastos, y en sí en todo lo demás que atente contra cada norma de la política aprobada por la empresa.

Se recomienda de la misma manera, evitar que los Directores que no son accionistas, tengan el derecho de acceder a los bienes de empresa, o ejercer actos que produzcan beneficios distintos a los de su labor y deberes injustificados, evitando así compensaciones que afecten al interés de la empresa.

Por último, se propone que la empresa emplee normas de protección y garantía en el caso de despidos o cambio de Directores, estas normas deberán ser aprobadas por el Directorio, evitando conflictos internos.

Medida No. 34

Definición de atribuciones y competencias del Ejecutivo Principal, quien podrá ser Director.

Para poder organizar de mejor manera la adopción del Buen Gobierno Corporativo en la empresa, surge la necesidad de establecer la separación entre administración y gestión.

Esta recomendación de separar la gestión y la administración permite que exista un grado más alto de eficacia y eficiencia en la dirección y gobierno de la empresa.

El directorio es el órgano competente para delegar la gestión ordinaria de la empresa a la Gerencia, que se enfoca a la supervisión; de esta manera la responsabilidad de los Directores se enfoca en el control y vigilancia sobre la dirección de la empresa; así este control resultará beneficioso con el seguimiento de la labor de los ejecutivos de la empresa. Cabe resaltar que todas las decisiones y medidas deberán ser controladas por el Directorio antes de su incorporación en la empresa.

La idea de esta medida, se enfoca en que es el ejecutivo Principal el encargado de hacer efectivas las direcciones y medidas que el Directorio ha aprobado; también esta medida propone que sea éste Ejecutivo quien tenga a su cargo la inspección y supervisión de todos y cada uno de los servicios administrativos.

Es importante la incorporación en los estatutos sociales de la empresa, las normas que regirán las funciones y competencias del ejecutivo Principal al momento de adoptar esta figura en el manejo de la empresa.

Se recomienda que el Ejecutivo Principal forme parte del Directorio de la empresa, ya que de esta manera estará mas cercano al manejo y gestión del mismo, y obteniendo un mayor conocimiento e información sobre los asuntos que deberá ejecutar después de la aprobación del Directorio.

Al pertenecer el Ejecutivo Principal al Directorio de la empresa, se debe establecer que su condición será la de Director Interno.

Queda a discreción de cada empresa adoptar esta decisión de que el Ejecutivo Principal forme parte o no del Directorio, pero siempre quedará sujeto a las normas estatutarias relativas a los requisitos para ser miembro del Directorio en cuanto a su elección, y de igual forma estará sujeto a los deberes y obligaciones de los Directores.

Podrá ser removido en cualquier momento, a consideración motivada de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones, o al no existir esta del mismo Directorio. En este acontecimiento no se tomaran en cuenta las causales de cese de los Directores ya incorporadas en los estatutos para el cese del Ejecutivo Principal.

La remuneración del Ejecutivo Principal, será similar a la de los Directores, mencionada anteriormente, pero se recomienda que un pequeño porcentaje de

su remuneración sea variable conforme a los resultados, siempre con un mínimo y un máximo, evitando así que sea prioritario su interés personal a corto plazo que el de la empresa a largo plazo mediante su gestión.

El Ejecutivo Principal deberá siempre asistir a las sesiones de la Asamblea, siendo parte o no del Directorio, ya que en los estatutos se contemplará su obligación de otorgar la información que solicite la Asamblea o cada socio Accionista de ser el caso.

Medida No. 35

Organización del Directorio.

El Buen gobierno Corporativo prevé la necesidad al adoptar las medias correspondientes de establecer una adecuada conformación y constitución del Directorio, creando la estructura más adecuada para la consecución de los fines que satisfagan los intereses de la empresa según su estado y situación real.

Se debe evitar que la concentración de funciones y atribuciones del Directorio y sus miembros respectivamente, afecten a una eficaz distribución evitando una mejor gestión y que tal concentración tenga como resultado prácticas irregulares, escándalos financieros y empresariales.

La idea que esta medida propone es entonces la separación de cargos, competencias, funciones y atribuciones para ser incorporadas en los estatutos sociales de la empresa.

Así, se recomienda que el Directorio esté conformado de la siguiente manera:

- Presidente.
- Vicepresidente o Segundo Ejecutivo Principal.
- Secretario.

- Vocales.

Medida No. 36

El Presidente y Vicepresidente del Directorio.

Los estatutos sociales de la empresa, regularán las funciones, atribuciones, y obligaciones del Presidente y Vicepresidente del Directorio.

En cuanto al Presidente del Directorio, es recomendable lo siguiente:

- Que el Presidente del Directorio sea elegido entre los Directores Externos.
- Facultad de establecer y determinar discusiones distintas a las mencionadas en la agenda por parte del Presidente.
- Presidir las Asambleas Generales de Accionistas.
- No tener voto dirimente.
- Al coincidir con las funciones o el cargo de Ejecutivo Principal, se debe evitar la concentración de funciones, equilibrando esta situación con la creación del Segundo ejecutivo Principal, que será elegido de la misma manera que el presidente, es decir por los miembros externos.

Además de estas recomendaciones propuestas, no se desatenderá a lo dispuesto y aprobado por la Asamblea General en los respectivos estatutos y a la ley de compañías.

Consecuentemente se propone como recomendación la creación de la figura de Vicepresidente o Segundo Ejecutivo Principal de ser el caso, quien será de la misma manera miembro del Directorio, y podrá sustituir al Presidente sin ninguna restricción al caso.

Se recomienda mediante esta medida que al igual que el Ejecutivo Principal, el Vicepresidente sea miembro externo del Directorio.

Al adoptar la empresa la figura del vicepresidente en el Directorio, se deberá incorporar en los estatutos sociales de la empresa dicha figura, así como sus funciones, atribuciones, obligaciones y prohibiciones; de la misma manera los mecanismos para su elección y sobre todo establecer de modo claro que al momento de sustituir al presidente tendrá las mismas atribuciones y funciones.

En resumen, la idea de adoptar la figura del Vicepresidente, es la de evitar la concentración de poderes, o de ser el caso equilibrar esta situación cuando existe similitud en funciones, atribuciones entre el Presidente y el Ejecutivo Principal de la empresa cuando del mismo modo existe esta figura.

Medida No. 37

El Secretario del Directorio

Actualmente hemos observado que el Secretario tiene únicamente limitadas funciones dentro del Directorio y la empresa; como por ejemplo redacciones, certificaciones, entre los más importantes. Pero al adoptar las medidas de Buen Gobierno Corporativo, es necesario que el Secretario tenga funciones amplias y una independencia normada por los estatutos sociales que mejoren la calidad de la gestión del Directorio en su totalidad.

La presente medida tiene como idea fundamental incorporar en los estatutos sociales las reglas para efectuar el nombramiento del Secretario y a la vez determinar unas funciones amplias de la siguiente manera:

- Conservar toda la documentación social de la empresa, establecida en los libros sociales.
- Dar fe de las decisiones y acuerdos de los órganos de la empresa.
- Verificar y cuidar de la legalidad material y formal de las actuaciones del Directorio.

- Garantizar que las reglas y procedimientos determinados son respetados por los participantes de la empresa y tienen una periódica revisión.
- Comprobar las actuaciones del Directorio conforme a los estatutos de la empresa.
- Velar por la observancia de los principios del Buen Gobierno Corporativo, estatutos sociales y el reglamento interno del Directorio.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos de forma y solemnes de las convocatorias, toma de decisiones y en todos y cada uno de los procesos establecidos en la empresa referentes a la legalidad de los mismos en cuanto a normas y reglas.
- Deberá tener la asistencia del Vicesecretario cuando el Secretario esté ausente, es recomendable que sea un profesional del Derecho.
- Se recomienda que el Secretario forme parte del Directorio como miembro, auxiliando al Presidente.
- Su nombramiento y remoción en sus funciones estará a cargo del Directorio.

Se pretende con esta medida que el Secretario sea quien garantice el cumplimiento de las normas legales, de las normas contenidas en los estatutos y reglamentos de la empresa.

Medida No. 38

La Alta Gerencia.

Como hemos mencionado en las medidas anteriores en cuanto a la separación de la administración referente al Directorio, ahora estableceremos la gestión que fue iniciada con el Ejecutivo Principal y será completada con la Alta Gerencia.

Esta figura que se recomienda adoptarla al incorporar el Buen Gobierno Corporativo en la empresa, debe prever un régimen de derechos y obligaciones

similares a los del Directorio, ya que la gestión de la alta gerencia no es supervisada por los socios accionistas, o conocida como se pretende hacerlo conforme a la adopción del Gobierno Corporativo.

Por estos motivos, es necesario que los estatutos sociales de la empresa contemplen los deberes y obligaciones y regulen de manera clara y detallada la gestión de la alta gerencia, señalando sus limitaciones en cuanto a las atribuciones, funciones, etc.; para evitar abusos, intromisiones en funciones y mejorar la distribución de gobierno y gestión en la empresa subsanado problemas reales que empíricamente han sido conocidos.

Medida No. 39

Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros de convocar a reuniones extraordinarias.

Esta medida proporciona a la empresa el obtener un ordenamiento y reglamentación en cuanto a las sesiones o reuniones del Directorio, sea de forma ordinaria, como en los casos requeridos extraordinaria.

La idea es que el Reglamento de Régimen Interno conste de disposiciones que normen:

- Periodicidad de las sesiones.
- Procedimientos para desarrollar las sesiones.
- Reglas de convocatorias.

En la realidad, las sesiones de los Directorios o Asambleas de accionistas se limitan a la redacción en las respectivas actas, es decir, no se dan en la práctica; y el Buen Gobierno Corporativo propone evitar estos actos y promover una eficiente gestión del Directorio y un correcto desempeño de las Asambleas incorporando en los estatutos sociales las reglas de carácter obligatorio para que periódicamente y de manera real se cumplan con las

reuniones y sesiones, para discutir ampliamente los temas propuestos en la agenda y se mejore la gestión y gobierno creando acuerdos que serán evaluados por todos los miembros del Directorio, y serán adoptados después de las deliberaciones esperadas.

Se recomienda la creación de un calendario para las sesiones, que sea cumplido obligatoriamente, que puede ser variado según las necesidades de las sesiones al tratar los temas concretos aumentando el número de sesiones mas no disminuyéndolas.

El objetivo es entonces seguir estimulando la activa participación del Directorio y de cada uno de sus miembros, permitiendo que el Presidente convoque a sesión cuando así sea el requerimiento de dos o mas Directores. Aquí intervienen medidas antes citadas respecto a la información y herramientas necesarias que serán de gran utilidad al momento de ser celebradas las sesiones, y la importante asistencia de todos los miembros del Directorio.

Es importante que al terminar el año, para el respectivo informe anual de Gobierno Corporativo, el Directorio se autoevalúe para determinar los elementos importantes y ventajosos de su gestión así como las falencias para corregirlas. La periodicidad en las sesiones y su obligatorio cumplimiento serán un punto importante al momento de evaluar la gestión del Directorio. Este punto será tratado en la medida número 42.

Medida No. 40

Comisiones del Directorio.

Al haber definido la estructura del Directorio con las medidas anteriores, es necesario para poder tener una mejor gestión y dinámica en el trabajo, que el Directorio se divida en áreas o comisiones, creando a su vez Directores para cada una de ellas.

La propuesta de esta medida se centra en la creación de dos comisiones definidas. Así:

- Comisión de Auditoría.
- Comisión de Nombramientos y Retribuciones.¹¹

Según la necesidad de la empresa, no se descarta la creación de una Comisión de Riesgos, para mejorar la asesoría a la empresa en cuanto a gestiones realizadas por la empresa misma.

Las comisiones recomendadas, se conformarán por los miembros externos del Directorio; quienes después de entregar al Directorio la respectiva información sobre su gestión, podrán solicitar la toma de decisiones en las materias de su competencia.

De la misma manera en que se recomendó en las medidas anteriores, el reglamento del Régimen Interno del Directorio deberá prever en su cuerpo normativo, que es obligación de cada Comisión el informar al Directorio en cuanto a su gestión, y desarrollo de sus funciones y decisiones de manera periódica. Quienes deben informar es la interrogante, y la respuesta es que cada Comisión tendrá un presidente quien ejecutará lo citado.

En cuanto a las Comisiones recomendadas, citaremos la propuesta de adopción en la empresa de cada una de ellas. Iniciaremos con la comisión de Auditoría.

Comisión de Auditoría.-

Se recomienda que esta Comisión esté integrada por un mínimo de tres a cinco Directores externos, como citamos anteriormente es necesario la determinación de un número impar para evitar empates en las decisiones.

De esta manera será el Directorio, el órgano encargado de fijar el número de integrantes de la Comisión, y asimismo designarlos de manera coherente

¹¹ Corporación Andina de Fomento, "Lineamientos de un código de Gobierno Corporativo", Pág. 54, 2005

conforme a los conocimientos y experiencia de cada uno, en este caso en materia económica, financiera y de auditoría.

En lo referente al cese de los integrantes de esta Comisión, se recomienda que ésta sea en el momento del cese como Directores de la empresa, o a su vez no se descarta que sea mediante la decisión del mismo Directorio, según la necesidad de la empresa.

Para una mejor gestión equitativa y participativa en las Comisiones y por ende del Directorio, se debe fijar en los estatutos sociales de la empresa, el tiempo de duración en el cargo del Presidente de cada Comisión, es recomendable que no exceda de cinco años, y como es la costumbre societaria, permitir la reelección en su cargo si la evaluación en su gestión lo permite. No obstante de lo mencionado, al cesar como Presidente de la Comisión, el Director seguirá siendo parte de la misma en calidad de miembro.

La idea propuesta por esta medida en la creación de una Comisión de Auditoría, se enfoca en la asistencia de la misma al Directorio de la empresa en cuanto a la vigilancia y evaluaciones de todos y cada uno de los procesos contables de la empresa, así como el control interno en cuanto a los integrantes de la misma empresa.

Las competencias que se recomienda mediante esta medida para la presente Comisión son las siguientes:

- Otorgar a la Asamblea de accionistas la información adecuada sobre su gestión en cuanto a su competencia.
- Proponer al Directorio la correspondiente designación del Auditor Externo, detallando condiciones para la contratación, requisitos, y demás que estime convenientes.
- Supervisar la gestión de la Auditoría Externa e interna de la empresa.
- Evaluar el campo de acción de los Auditores externos, evitando intromisiones en las funciones y atribuciones.

- Vigilar que se apliquen de manera correcta todos los criterios y recomendaciones contables en la empresa, para una transparente elaboración de los estados financieros.
- Recibir los informes finales de auditoría, ampliar la explicación de los mismos, para el respectivo informe al Directorio y su correspondiente incorporación en el informe anual del Gobierno Corporativo.
- Tendrá la competencia y función de conocer sobre la información financiera de la empresa y cada uno de los sistemas de control interno de la misma.
- Revisará cada una de las cuentas de la empresa.
- Velará por el cumplimiento de los requerimientos legales a falta de cumplimiento de obligaciones de la empresa, y por la aplicación correcta de los principios contables utilizados.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones.-

De la misma manera en que citamos la anterior Comisión; la presente Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá estar integrada por un número de tres a cinco Directores Externos, y en el caso que esté conformada la anterior Comisión y no se cuente con más Directores Externos, se abre la posibilidad de integrar a los Directores Internos para completar el número de integrantes que decida el Directorio.

En lo principal, esta medida tiene por objeto que la Comisión en mención asista al Directorio en cuanto a:

- Nombramientos de todos los participantes de la empresa.
- Reelección, retribuciones y cese de las funciones de los Directores y Alta Gerencia.
- Informar sobre procesos con partes vinculadas a la empresa.
- Cuidar y vigilar el cumplimiento de las normas de gobierno y gestión de la empresa.

Medida No. 41**Aprobación del Directorio de procedimientos con partes vinculadas.**

Al hablar de las partes vinculadas con la empresa, nos enfocamos en la protección a los intereses de los socios accionistas minoritarios, previniendo riesgos y afectación a sus intereses frente a los intereses y actuaciones de los socios accionistas mayoritarios o significativos, en razón de las decisiones que buscan beneficio a la segunda clases de socios mencionados.

Se pretende de esta manera establecer las directrices que regulen las relaciones con partes vinculadas y por ende el procedimiento que será aprobado por el Directorio de la empresa para evitar estas afectaciones.

Es la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la encargada de conocer la información de las transacciones directas o indirectas que se realice por parte de la empresa a un accionista significativo, así como con los Directores, Alta Gerencia y empleados en general, y muy importante sobre todo con partes vinculadas evitando la obtención de beneficios y ventajas mediante estas transacciones.

Este informe será evaluado por el Directorio, y se emitirá el correspondiente informa que será publicado para conocimiento de todos los accionistas en general.

Es indispensable previo a la aprobación de las transacciones que exista un informe anterior aprobado por la mayoría de los miembros del Directorio.

En la práctica, las empresas al realizar las operaciones necesarias para la consecución de sus fines, celebran contratos con partes vinculadas; contratos tales que pueden tener un estándar general, o al mismo tiempo pueden ser de adhesión; es en este punto en donde la empresa debe verificar y establecer un procedimiento adecuado para el tratamiento con partes vinculadas al suscitarse

estos acontecimientos. Esta medida recomienda que al existir en este caso las normas de los contratos perfectamente establecidas, bajo los precios fijados en el mercado y que no sean objeto de informes y autorizaciones del Directorio y la respectiva Comisión, no es necesaria la autorización del Directorio para su celebración, evitando así demoras en la gestión.

Medida No. 42

Autoevaluación del Directorio, miembros y comisiones.

Como lo hemos mencionado en medidas anteriores, específicamente en la media treinta y nueve, es necesaria la Autoevaluación del Directorio al finalizar su gestión anual, así como de las respectivas comisiones del mismo Directorio para lograr redefinir las políticas de gestión y gobierno; estableciendo las falencias y logros obtenidos y así mismo en caso de no obtener los resultados previstos, la toma de decisiones para el cambio de los puntos débiles de los órganos mencionados. La adopción del Buen Gobierno Corporativo en la empresa pretende alcanzar un desarrollo significativo de la empresa, conseguir los fines propuestos por la misma para beneficio de los socios, y consecuentemente del país.

La recomendación es que se incorpore un esquema de Autoevaluación, que se enfoque en los puntos clave, y sea de fácil comprobación, partiendo del principio que repetidamente hemos mencionado como el de transparencia.

De acuerdo a la conformación de cada empresa y su situación real, queda a discreción de la misma establecer los modelos de Autoevaluación que serán publicados en la página web de la misma, e incorporados en el informe anual del Gobierno Corporativo; de esta manera todos los accionistas de la empresa conocerán sobre los resultados en la gestión del Directorio y sus Comisiones, y podrán en caso de ser conveniente solicitar la ampliación de los informes, y establecer nuevas propuestas siempre en beneficio de sus intereses y de la empresa.

1.3.5 CONTROL DE LA INFORMACION FINANCIERA

Medida No. 43

Formulación de estados financieros por parte del Directorio, mediante los principios contables aceptados.

Al ingresar ya al tercer bloque en la incorporación del Buen Gobierno Corporativo en la empresa, nos situamos en uno de los principales aspectos que reflejan la situación real de la empresa en cuanto a sus finanzas. Por esta razón es indispensable que las empresas tengan el cuidado necesario para incorporar estas beneficiosas medidas respecto a sus estados financieros.

La idea de la presente medida, establece que sea el Directorio quien deba rendir, realizar y presentar los estados financieros de la empresa. Para esto es indispensable que se tomen en consideración todos los principios contables utilizados en la práctica financiera de las empresas.

En el caso que el Directorio encuentre interrogantes o puntos de amplia discusión en cuanto a los estados financieros, deberá suministrar las debidas explicaciones motivadas del hecho, y los puntos de discrepancia y discusión concretos.

Se recomienda la creación de un Departamento que posea Sistemas de Auditoría interna, para facilitar el proceso de rendición de los estados financieros, su elaboración, información y demás.

Es necesario que el Auditor Externo tenga la total independencia con la empresa, pero guarde un grado considerable de dependencia únicamente con la Comisión de Auditoría.

De esta manera, al adoptar esta medida, es necesaria la incorporación en los estatutos sociales de la empresa, las normas que regulen los procesos en cuanto a los estados financieros se refiere, como control de cuentas,

formulación de cuentas, y el control sobre riesgos para la empresa en cuanto al Auditor Externo.

Las recomendaciones mencionadas, generan en la empresa prácticas beneficiosas para establecer una disciplina contable y sobre todo transparencia en el proceso y en la información a los socios accionistas y terceros interesados.

Por último, en referencia a los estados financieros; partiremos del objeto de los mismos, que se enfoca a reflejar la situación real de la empresa conforme a su desempeño financiero en el transcurso del ejercicio económico de la empresa.

Todos los accionistas deben tener el acceso garantizado a obtener una información veraz y transparente de los estados financieros de su empresa, para que de esta manera puedan optar por ejercer su derecho de control cuidando de sus inversiones, y de los rendimientos frutos de las mismas.

En los estatutos sociales de la empresa, se debe determinar cual será el contenido de los estados financieros, es recomendable incorporar los siguientes:

- Balance General.
- Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Flujo de caja.
- Dictamen del Auditor Externo.¹²

Medida No. 44

Adopción de procedimiento formal para designar y nombrar Auditor Externo.

¹² Corporación Andina de Fomento, "Lineamientos de un Código de Gobierno Corporativo", Pág. 59, 2005

Respecto a la independencia mencionada sobre el Auditor Externo, se debe incorporar en los estatutos sociales de la empresa los límites de su gestión y sus respectivas funciones. Pretendemos así evitar todo tipo de vinculación y dependencia con Auditores y firmas Auditoras en la empresa.

Se recomienda que sea de plazo fijo la contratación del Auditor Externo, para dar continuidad a la gestión del mismo, pudiendo renovar su contrato dependiendo de su gestión.

Por otra parte, una recomendación más beneficiosa dependiendo del estado de la empresa, es el establecimiento de períodos máximos de gestión de los Auditores, y delimitar el número de prorrogación de sus funciones, es aplicable el lapso de siete a nueve años, concluirán también las funciones del auditor externo o la respectiva firma; seleccionando una nueva para prestar sus servicios en la empresa.

El mencionado procedimiento, deberá estar regulado bajo las normas que para el efecto el Directorio apruebe, y deberán ser incorporadas en los estatutos sociales de la empresa.

Medida No. 45

Prohibición de contratación con Auditor Externo, o personas ajenas al servicio de la auditoría.

El especial énfasis que se pretende otorgar a la regulación de los servicios de auditoría, genera propuestas que pueden ser de beneficio a la empresa, siempre y cuando dichas normas estén acordes con la política de la misma empresa; de esta manera la consideración y decisión en cuanto a la presente medida queda a discreción del Directorio, partiendo de lo siguiente:

Se recomienda que exista un informe detallado elaborado por el Directorio, que sea conocido por la Asamblea General de socios Accionistas, en la cual se

enfoquen de carácter específico las normas de regulación para el establecimiento de políticas de contratación de los Auditores, y lo que a consecuencia de esto se deriva como la renovación de sus contratos, y los aspectos relacionados a las remuneraciones percibidas por éstos o la correspondiente firma auditora, que ejerce funciones de Auditor Externo en cada empresa.

Siguiendo con los lineamientos propuestos para la adopción del Buen Gobierno Corporativo en la empresa, la presente medida define normas determinadas que deberán incorporarse en los estatutos sociales de la empresa, y se distinguen en lo siguiente:

Se establece la prohibición de que la empresa realice contratos de servicios de auditoría con el mismo Auditor de la empresa tales como:

- Asesoría legal.
- Consultarías.
- Auditorías de procesos.
- Auditorías de sistemas de la empresa.
- Auditorías financieras, entre otras.

Se extiende la mencionada prohibición con personas vinculadas a la firma auditora, o al mismo Auditor, esto se generaliza a las empresas o grupos empresariales que tengan vínculo con el mismo.

El siguiente punto, tiene como objeto determinar la excepción acordada por el Directorio de la empresa para contratar los servicios antes mencionados con el Auditor Externo, de ser necesaria hacer efectiva esta medida. En este caso, el Directorio elaborará un informe completo justificando las causas para efectuar dicha contratación; informe tal que será presentado a la Asamblea General de Socios Accionistas para la correspondiente aprobación previo a las objeciones posibles que surjan en el desarrollo de la misma.

Finalmente, en lo que a esta medida se refiere, se debe de considerar que el directorio de la empresa, debe calificar de manera transparente y mediante comprobaciones la selección de la firma auditora que prestará los servicios en la empresa, evitando que de entre los candidatos existan firmas que han sido sancionadas previamente en el ejercicio de sus funciones sea por los jueces respectivos o por el órgano administrativo correspondiente. La idea es la de descartar la incorporación a la empresa de participantes que no tienen la aprobación adecuado para ser calificados como aptos para incorporarse en la empresa prestando sus servicios. Es indispensable proceder a efectuar un seguimiento apropiado para verificar que se cumplan todos los requisitos para calificar a los candidatos idóneos para cumplir con las expectativas y requerimientos de la empresa.

Medida No. 46

Elección de Auditor Externo para grupos consolidables.

De ser el caso que la empresa forme parte de un grupo empresarial, incluidos los Off Shore, la recomendación es que sea el mismo Auditor Externo quien ejerza sus funciones en cuanto se de el caso; permitiendo que el manejo y conocimiento en la gestión de la empresa, sea una fortaleza al momento de establecer los informes y controles necesarios en la toma de decisiones, al ser viable el proyecto.

Se regirá por la misma normativa establecida por la empresa en cuanto a sus funciones y atribuciones; respondiendo ante el Directorio de cada una de las actuaciones del Auditor Externo.

Medida No. 47

Establecimiento de normas, plazos, y prórrogas para la contratación de Auditor Externo.

Al culminar el plazo de prestación de servicios del Auditor Externo, muchas empresas emplean mecanismos apurados que impiden que el proceso y toma de decisiones en cuanto a este tema sea ágil y eficiente.

Surgen dudas respecto a si se prorroga el plazo o no, o cual será el nuevo plazo creando confusiones y demoras para la contratación. Es por esto que se recomienda mediante esta medida el establecimiento de normas que regulen estos procesos y eviten los problemas comunes que existen en las empresas, convocando a reuniones o sesiones de carácter de urgente tomando decisiones apresuradas y sin previo estudio e informes.

Se recomienda que al existir una prórroga en el plazo de las funciones del Auditor Externo, hasta tomar la decisión más beneficiosa para los requerimientos de la empresa; sea el mismo Auditor Externo quien ejerza dicha función, pero con ciertas limitaciones en cuanto a sus atribuciones y funciones para evitar posibles conflictos y afectaciones a los intereses de la empresa.

Como es obvio, estas normas deberán ser incorporadas en los estatutos sociales de la empresa, de manera clara y precisa para evitar interpretaciones confusas y conflictos de intereses entre los miembros del directorio y los socios accionistas respectivamente.

Medida No. 48

Difusión de la información a los accionistas de la remuneración del Auditor Externo.

La presente medida es muy concreta en cuanto a la recomendación para la aplicación en la empresa; se enfoca en la generación y difusión de la información necesaria a los socios accionistas del gobierno de la empresa y de la justificación motivada mediante informes de los hechos y decisiones relevantes adoptados para el desarrollo de la misma. La idea de esta medida es la de suministrar a la Asamblea la información detallada de la remuneración

al Auditor Externo, desglosando cada pago, y justificando conforme a los resultados reales y a la necesidad en los requerimientos de la empresa.

Correlativamente con las otras medidas, esta información deberá ser incorporada en la página web, así como en el informe anual de Gobierno Corporativo, con el objeto de que la gestión sea transparente y todos los socios accionistas participen con recomendaciones, sugerencias, observaciones, y requerimientos de ampliación de la información de ser el caso.

Medida No. 49

Publicación de la información documental de los pactos entre Accionistas.

En las transacciones y acuerdos realizados por los Socios Accionistas en la empresa, que tengan efectos determinantes que sean atentatorios a los intereses del resto de socios, y de la empresa en general; surge la necesidad de reglamentar mediante normas incorporadas en los estatutos la obligación de emitir la respectiva información a todos los accionistas y si es el caso que la empresa esté cotizada en bolsa, esta obligación de informar se extenderá al organismo competente del mercado de valores.

La idea, es la de evitar que los mencionados pactos condicione derechos y ejercicios dentro del gobierno de la empresa y en las Asambleas de Socios.

Por ejemplos tomados de los lineamientos establecidos por la Corporación Andina de Fomento tenemos para este caso:

- Condicionamientos en la elección del Presidente del Directorio.
- Condicionamiento en el ejercicio al voto en la asamblea.
- Afectación a la dirección de la asamblea.

- Afectación a la libre negociación de las acciones o las respectivas obligaciones canjeables.¹³

Nuevamente, lo mencionado en esta medida guarda estrecha relación con el principio de transparencia, que promulga el Buen Gobierno Corporativo. Finalmente se pretende que salvaguardar los intereses de la empresa y de cada uno de los socios accionistas.

1.3.6 INFORME ANUAL DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Medida No. 50

Elaboración y difusión de informe anual por parte del Directorio del Gobierno Corporativo de la empresa.

Al incorporar las medidas del Buen Gobierno Corporativo en la empresa, los resultados serán vistos durante la gestión en el transcurso del año, sean beneficiosos o negativos. Todas las empresas al culminar su ejercicio anual, tienen la obligación de realizar los correspondientes informes que serán puestos en consideración de la Asamblea General de socios accionistas. Es necesario que al establecer nuevas medidas que perfeccionen la gestión, estructura y gobierno de la empresa, se elabore el correspondiente informe en cuanto a cada una de ellas, proporcionando la información detallada especialmente enfocada a los logros de los objetivos o las falencias para los recambios necesarios.

Consecuentemente con lo expuesto, se recomienda que sea el Directorio de la empresa quien prepare y realice el informe anual de Gobierno Corporativo, fundamentado en los informes realizados y proporcionados por las comisiones creadas en el mismo, como las mencionadas en las medidas anteriores.

¹³ Corporación Andina de Fomento, "Lineamientos de un Código de Gobierno Corporativo", Pág. 58, 2005

Este informe será presentado a la Asamblea General de Socios Accionistas, posteriormente al ser aprobado y aceptado por la misma, es recomendable su publicación en la página web de la empresa, para suministrar la información a los terceros interesados y al mercado en general, obteniendo así los beneficios que promulga el Buen Gobierno Corporativo, revestidos de transparencia y credibilidad en la gestión y manejo de la empresa.

El objeto de elaborar el informe anual y su respectiva publicación, se fundamenta en la idea de que la empresa sea evaluada y reconocida tanto nacional como internacionalmente al incorporar estándares de gobierno que la doten de calidad, eficiencia y eficacia.

Es el Reglamento de Régimen Interno del Directorio, el que contendrá las normas y disposiciones para la previa evaluación del gobierno corporativo, y de las nuevas normas contempladas en los estatutos sociales.

De los resultados de los informes y las evaluaciones, el Directorio tendrá la facultad de proponer las reformas necesarias para elevar los estándares de la empresa, y siempre con el objetivo de mejorar la conducción y manejo de la empresa para la consecución de los fines en provecho de sus integrantes como a los intereses del país en lo relativo al mercado empresarial.

Recomendaremos algunos puntos importantes que deben contemplarse en el informe anual del Gobierno Corporativo previstas en los respectivos lineamientos, estos son los siguientes:

En relación a la información de la empresa:

- Información de la estructura de la propiedad de la sociedad.
- Identificación de cada uno de los socios accionistas, con porcentajes significativos.

- Vinculación comercial, familiar social y contractual existente entre los socios accionistas.
- Información sobre el paquete accionario que posean los miembros del Directorio.
- Cartera y autocartera de la empresa.
- Políticas y normas referentes al pago de dividendos de la empresa.
- Información de los dividendos pagados por la empresa, se recomienda de los últimos cinco años.
- Equivalencias de los dividendos en porcentajes a utilidades de la empresa.
- Información de la conformación estructural de la empresa, subdividida en:
 - Composición del Directorio.
 - Composición de las Comisiones existentes.
 - Normativa para el Directorio.
 - Remuneraciones de Directores.
 - Sistemas de control.
 - Normas de regulación de la Asamblea de socios accionistas.
 - Currículo de cada Director.
- Informes sobre conflictos de intereses, y partes vinculadas. Derivadas así:
 - Las realizadas con accionistas con porcentajes considerables o significativos.
 - Las realizadas con Directores y Administradores de la empresa, o grupos empresarial del que conforma la misma.
- Desarrollo de la empresa en cuanto a la adopción del Gobierno Corporativo.
- Acuerdos adoptados en la incorporación del Gobierno Corporativo.
- Información sobre el cumplimiento de cada medida adoptada según la necesidad de la empresa.

Además, se podrá incorporar al informe anual de Gobierno Corporativo todos los anexos que respalden cada una de las informaciones publicadas; como toda la información relevante en cuanto a decisiones adoptadas por el Directorio, estados financieros, utilidades, y todas aquellas que se consideren indispensables para satisfacer el interés tanto de los socios accionistas, como terceros interesados y el mercado en general.¹⁴

1.3.7 SOLUCION DE CONTROVERSIAS Y CONFLICTOS

Medida No. 51

Incorporación en los estatutos sociales de la empresa la sumisión a métodos alternativos de solución de conflictos para la solución de controversias.

Siendo testigos de la incipiente administración de justicia en nuestro país, de las trabas y demoras en la solución legal de las controversias y conflictos que suscitan en el diario desenvolvimiento de la gestión empresarial, han surgido nuevos mecanismos para un ágil y rápida solución de los mismos, como en este caso citaremos es el arbitraje.

Los comunes conflictos que se suscitan en las empresas, nacen por desacuerdos internos en primer lugar, que como consecuencia afectan a los participantes de la empresa como clientes, instituciones financieras, proveedores, trabajadores, entre otros.

La recomendación se enfoca en la adopción e incorporación de cláusulas compromisorias, que establezcan el sometimiento al Arbitraje, Mediación o Conciliación como métodos de solución de los conflictos y controversias que se susciten entre los participantes mencionados en el párrafo anterior.

¹⁴ Corporación Andina de Fomento, "Lo que todo empresario debe saber". 2005

Al adoptarse esta medida, e incorporarla en los estatutos sociales de la empresa, este sometimiento se extiende a la persona determinada por el Directorio, la cual deberá obligatoriamente suscribir el compromiso arbitral, al momento de la firma de su respectivo nombramiento.

De la misma manera, este acuerdo establecido en la empresa, se extenderá a los socios accionistas para el arreglo de sus conflictos y controversias en cuanto a las decisiones del Directorio, y de Asamblea consecuentemente; en cuanto no se atente con lo dispuesto en la ley.

La recomendación en cuanto al tipo de Tribunal para la solución de las controversias, se resume en el sometimiento a un Tribunal Local, para evitar desventajas en relación a los accionistas mayoritarios y minoritarios.

Finalmente, tomando en consideración las normas internas del país, se podrá decidir si los temas objeto del conflicto o controversias pueden ser tratados por los métodos alternativos de solución de conflictos; caso contrario se discutirá en la Asamblea mediante propuesta del Directorio la aplicabilidad de esta medida, y el sometimiento de los casos determinados a la justicia ordinaria.

1.4 CONDICIONES PARA LA APLICACIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

1.4.1 CONSIDERACIONES PREVIAS

Partiendo del principio que todas las actividades que realicen las empresas deben estar supervisadas por el Órgano de Control como la Superintendencia de Compañías, y regulados mediante ley, es necesario el analizar si la adopción de las medidas del Buen Gobierno Corporativo son viables y encajan dentro del marco regulatorio evitando contravenciones a las leyes del país.

Al establecer la Corporación Andina de Fomento los lineamientos para la adopción del Buen Gobierno Corporativo en los países de la región conformantes de la Comunidad Andina; se ha previsto que cada medida sea susceptible de ser incorporada sin contravenir las leyes de cada país.

Surge la necesidad de establecer ciertas reformas a las leyes societarias de cada país para que sea factible la incorporación del Buen Gobierno Corporativo, incluyendo normas que faculten a los empresarios la adopción de cada medida según la situación real de la empresa.

De esta manera, la aplicación de nuevas prácticas corporativas, estarán permitidas por la ley, garantizando su control y funcionamiento y otorgando la facultad de ser tomadas por los socios accionistas en las empresas.

1.4.2 VIABILIDAD PARA LA APLICACIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

La Ley de Compañías de nuestro país, otorga la facultad de adopción de procedimientos y prácticas corporativas a las empresas, siempre y cuando estén determinadas e incluidas en los estatutos sociales de cada empresa. De esta manera, concluimos en que la mencionada ley otorga cierto grado de libertad en las actuaciones y decisiones de la empresa en cuanto a la forma de administración y gestión de las mismas. Parte de disposiciones generales para todas las empresas pero en cada disposición referente a la administración y gestión de la empresa, dispone que se atenderá a lo previsto en el contrato social o estatutos sociales de cada empresa.

De lo antes mencionado, observamos que la Ley de Compañías, reconoce principios de gobierno corporativo y abre las puertas a la adopción de nuevas prácticas que beneficien a las empresas y sus participantes.

Es necesario realizar varias reformas a la mencionada ley, para que se establezca específicamente la facultad de adoptar medidas de Buen Gobierno Corporativo, y así sea viable y enmarcada en la ley la incorporación de este innovador y beneficioso proceso de reestructuración en la administración y gestión de cada empresa.

CAPITULO 2

2.1 BENEFICIOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Al entender y conocer los objetivos y medidas de incorporación del Gobierno Corporativo en la empresa, podemos resumir los beneficios que dicho proceso otorga tanto a la empresa como para los participantes de la misma y consecuentemente al país.

Hemos establecido que el Buen Gobierno Corporativo se fundamenta en determinados principios que permiten un mejor manejo en la gestión de la empresa; entre estos citaremos al principio de transparencia, equidad, solidaridad y justicia.

En general, los beneficios en la incorporación de las medidas de un Buen Gobierno Corporativo se enfocan en la total reestructuración de la empresa, organizando a sus respectivos órganos, como la fijación de nuevas normas que regulen el ejercicio y los procesos de la actividad administrativa de la empresa, para alcanzar los estándares de gestión más altos y las facilidades de financiamiento y optimización de recursos en beneficio de los intereses de la empresa, sus accionistas y la respectiva colaboración en el desarrollo económico de nuestro país en cuanto a las inversiones nacionales e internacionales se refiere.

Nos centraremos en mencionar los beneficios tanto para la empresa como para el país.

2.1.1 BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Al tomar la acertada decisión de incorporar las medidas del Buen Gobierno Corporativo en la empresa, ésta tendrá una renovación total en cuanto a su estructura, y en los procesos de la actividad y gestión; los beneficios a raíz de los resultados y correcta aplicación de las medidas son los siguientes:

- Tratamiento equitativo a los socios accionistas.
- Logra una participación activa de los socios accionistas en la empresa y en la toma de decisiones.
- Adquiere una correcta distribución de las atribuciones de los órganos de la empresa, incorporando nuevas figuras que permitirán un mejor manejo de la empresa.
- La adopción de figuras relativas a los cargos, como Ejecutivo Principal, Vicepresidente, Alta Gerencia; beneficiará a la empresa en la determinación concreta de funciones, evitando la concentración de la mismas y como efecto la concentración de poder.
- Proporciona a la empresa la posibilidad de realizar gestiones de alta calidad, evaluadas periódicamente para corregir errores e implementar nuevos criterios según las necesidades de la empresa.
- Obliga a la empresa a realizar su gestión conforme a los principios establecidos por el Buen Gobierno Corporativo, como honestidad, justicia, equidad y sobre todo la transparencia.
- La empresa y sus respectivos órganos suministrarán la información real y detallada de sus funciones, publicando cada informe en la página web de la empresa, para obtener el reconocimiento de los mercados de capitales tanto nacionales como internacionales.
- Proporciona reglamentos internos que contienen las disposiciones que regulan la actividad empresarial, evitando conflictos de intereses que atenten contra la empresa y sus participantes.

- Logra establecer una mayor confiabilidad y credibilidad de la empresa en los mercados, otorgándole ventajas frente a las empresas generales y comunes.
- Crea la independencia del Directorio referente a la toma de decisiones.
- Establece métodos y procedimientos de control de la empresa y para la empresa.
- Al ser pública su gestión, y reconocida por mantener altos estándares de gobierno y administración, la empresa tendrá mayores facilidades de ingresar a los mercados, en beneficiosas condiciones.
- Una empresa confiable, con estándares de calidad en su trayectoria y ejercicio, tendrá facilidades de créditos bancarios, sin trabas ni obstáculos que estancuen su motor productivo.
- Abre las puertas a nuevos inversionistas. Una empresa que ejerza las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo es apetecible en el mercado, y la inversión de nuevos socios accionistas beneficiará al desarrollo de ésta, su ampliación en el mercado, y mejores condiciones para sus integrantes.
- Incrementa en un plazo de tiempo determinado y previsto el valor de la empresa, mediante una buena gestión y manejo administrativo de la misma.
- Organiza y vigila el desempeño de la empresa en los mercados de capital.
- Transparencia en la gestión administrativa de la empresa.
- Bases sólidas en la toma de decisiones.

En general, existe un sinnúmero de beneficios para la empresa que incorpora las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en su administración y gestión; éstas se derivan de cada medida mencionada en relación a la condición de la empresa.

Así, cada medida recomendada tiene por objeto el mejorar la práctica de administración ya existente en la empresa y determinada por la legislación societaria. Por tal motivo, es necesario que se realice un estudio de viabilidad de incorporación de todas las medidas, o varias según los requerimientos empresariales.

2.1.2 BENEFICIOS PARA EL PAIS.

Al ir adoptando las prácticas de Buen Gobierno Corporativo si es posible todas las empresas del país, esta actividad después de los resultados que se van consiguiendo en el desarrollo de la misma, beneficiarán al país en cuanto a lo siguiente:

- Apertura a mayores inversiones internacionales y nacionales que mejoren su economía.
- Generación de mayor producción.
- Generación de fuentes de trabajo.
- Regulación equilibrada de los mercados internos de capital.
- Aumento en los negocios internacionales abarcando mayores mercados internacionales.
- Evita que se presenten eventuales crisis bancarias, debido a que las empresas con estándares altos en su gestión y administración tienen mayores facilidades de créditos.
- Reduce el riesgo país en cuanto al tema de inversiones se trata.
- Genera el reconocimiento internacional del país por la calidad en la gestión de las empresas nacionales.
- El estado constantemente deberá proporcionar normas que permitan un desarrollo completo y eficiente de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Innovando sus leyes y actualizándolas de frente a la incipiente realidad de las mismas.
- El estado alcanza un considerable crecimiento sostenido en el nivel de vida de sus ciudadanos.

- Se crea un vínculo importante con todos los mercados extranjeros.
- Obliga al Estado la adopción de procedimientos y nuevas leyes que garanticen la seguridad jurídica, tanto para los nacionales como para los extranjeros.
- Creación de proyectos de cooperación internacional que faciliten el aumento progresivo de la producción y gestión empresarial dentro del país.
- Innovaciones en el campo tecnológico y mayores ingresos en todos los campos empresariales.
- Fortalecimiento de relaciones internacionales en cuanto a tratados y acuerdos de inversión.

2.2 EVENTUALES OBSTACULOS PARA LA APLICACIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

En países como el Ecuador, en el cual el control y normas de procedimientos son establecidas por un cuerpo normativo, en este caso por la Ley de Compañías; el impacto hacia las empresas, sus participantes, trabajadores, inversionistas y demás interesados y componentes de la vida empresarial del país, puede afectar en la decisión de incorporar estas prácticas, que son desconocidas en la mayoría de medidas y que poseen un mayor contenido en cuanto a las disposiciones legales.

Al innovar la estructura de la empresa, se pretende modificar un obsoleto sistema de gobierno y administración; es decir, que la tradicional conformación estructural de los órganos de administración serán reordenados, estableciendo normas que rijan cada uno de los procesos para evitar problemas que devasten significativamente a la empresa y terminen por liquidarla.

Antes de mencionar los posibles obstáculos en cuanto a la adopción de las medidas del Gobierno Corporativo; es importante señalar que la principal preocupación en cuanto a éste proceso se enfoca en la desconfianza e

inseguridad de los socios accionistas al modificar las normas que regirán el ordenamiento de la empresa; así mismo la desconfianza en cuanto a los inversionistas frente a la incertidumbre de los resultados en la nueva forma de gestión de la empresa.

En cuanto a las políticas adoptadas por el país para la regulación del sector empresarial, uno de los posibles obstáculos se enfoca en la negativa de las necesarias reformas a la respectiva ley; partiendo de la no aceptación de los empresarios y accionistas y de las disposiciones que el respectivo órgano de control puede expedir frente a esta situación.

De lo antes mencionado, señalaremos a continuación precisamente los posibles obstáculos en cuanto a la adopción del Buen Gobierno Corporativo:

- Falta de publicidad, divulgación y conocimiento de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo por parte del órgano encargado para el efecto.
- Escasa información a los empresarios del Programa Buen Gobierno Corporativo.
- Falta de apoyo del gobierno para el incentivo a los empresarios a adoptar éstas prácticas, mediante el organismo de control.
- Desconocimiento de los profesionales del Derecho en cuanto al requerimiento de los empresarios sobre información y asesoría del Buen Gobierno Corporativo.
- Desconocimiento de la utilidad de la adopción del Buen Gobierno Corporativo por parte de los participantes del mercado como emisores de bonos y acciones, inversionistas, analistas de mercados, órganos de regulación y supervisores, bolsas de valores, intermediarios, medios de comunicación, entre otros
- Negativa de los socios accionistas de incorporar en la empresa las medidas del Buen Gobierno Corporativo por altos costos en la estructuración de la empresa y de los procesos derivados del mismo.

- Incertidumbre respecto a los resultados de la reestructuración de la empresa.
- Acuerdos previos a la incorporación del Buen Gobierno Corporativo entre accionistas significativos para entorpecer la viabilidad del proceso.
- Adulteración de la información y documentación requerida para el análisis de la situación real de la empresa para la adopción de las medidas.
- Estados financieros maquillados y/o falsos que justifiquen la situación económica de la empresa distinta a la real.
- Falta de informes y resultados de los miembros de la dirección de la empresa como Director, Gerente General, Vocales, etc.
- Incumplimiento en las obligaciones de la empresa frente a terceros que produzcan oposiciones en cuanto a la nueva estructura.
- Conceptos e ideas erróneas y no fundamentadas conforme la iniciativa de incorporar estas prácticas al existir sociedades anónimas con un pequeño número de accionistas.
- Trabas por parte de inversionistas al no existir confiabilidad y credibilidad frente a la incorporación de nuevas medidas corporativas.
- Niveles inferiores de inversión directa e indirecta en el mercado nacional.
- Negativa a suministrar la información necesaria al público del estado real de la empresa para evitar posibles especulaciones que se afecten la estabilidad de la empresa.

Conforme se desarrolla el proceso de incorporación de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, los obstáculos citados en su mayoría podrán ser subsanados, debido a que el Gobierno Corporativo es una herramienta eficaz y sólida que como resultado mejora los estándares de la gestión y administración de la empresa.

Ya incluidas las medidas o las más indicadas dependiendo del requerimiento de cada sociedad anónima, los resultados serán evidentes y el manejo y conducción de la empresa serán transparentes y equitativos en un lapso

mediano de tiempo, y con miras hacia el mejor porvenir de la empresa, las normas incorporadas para su administración y gestión se justificarán con el creciente desarrollo y reconocimiento de la empresa a nivel nacional e internacional en los mercados de capital.

2.2 EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR Y EN OTROS PAISES.

Al promocionar la adopción de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en la empresa, es necesario indicar experiencias vividas por empresas que han tomado la acertada decisión de cambiar su tradicional estructura de administración y gestión de la empresa.

El caso que mayor énfasis ha tenido para la promoción del Buen Gobierno Corporativo es el caso de “Enron”, una de las más grandes empresas de los Estados Unidos de América, la misma que sufrió grandes desventajas y resultados descendentes en su gestión por problemas corporativos que resume la Corporación Andina de Fomento de la siguiente manera:

- Enron mantenía operaciones comerciales con partes vinculadas, con el objeto de reducir los gastos y costos con precios supuestamente más beneficiosos para la empresa, lo que resultó en la obtención de precios no competitivos.
- Los Administradores de la empresa percibían remuneraciones demasiado altas, que no mantenían la necesaria proporción y adecuada relación en cuanto al desempeño de la misma.
- En cuanto al Auditor Externo, no guardaba la recomendable independencia con los órganos de la empresa. Dependiendo directamente de la decisión y dirección de los Administradores y consecuentemente de los socios accionistas. Ocasionado conflictos de interés y desacuerdos en los participantes de la empresa. Se pagaba más por gastos de consultoría que por servicios de Auditoría.

- Del punto antes mencionado, resulta como consecuencia que el Comité de Auditoría no mantenía ningún grado de independencia frente a la empresa, y Socios Accionistas, ocasionando nuevamente conflictos de interés ya que eran elegidos por los Administradores.
- No existía de la misma manera independencia en los Directores que en teoría son independientes.
- La gestión y rendimiento de los Directores era bajísima, no adecuada para la consecución de los objetivos económicos de la empresa y en la gestión y conducción de la misma.¹⁵

Todos estos problemas ocasionaron que la empresa Enron, aumente los gastos innecesariamente o como consecuencia de una mala gestión de los administradores. Teniendo pérdidas considerables que llevaron a la empresa a niveles decrecientes en términos económicos, de producción y conocidos por los mercados nacionales e internacionales, ahuyentando a los inversionistas y generando inestabilidad en su rendimiento.

IAAG Consultoría & Corporate Finance, realizó un estudio sobre algunas empresas que han incorporado las prácticas de Buen Gobierno Corporativo para su gestión y administración en distintos países de Latinoamérica.

Citaremos algunos casos de especial consideración:

Ecuador:

En el caso de nuestro país, el ejemplo de una acertada incorporación las prácticas de Buen Gobierno Corporativo es la empresa NIRSA S.A. conocida por su marca Atún Real.¹⁶

¹⁵ CAF, Andrés Langebaek, Gobierno Corporativo, desarrollo de mercados y ley de quiebras, 2006

¹⁶ IAAG Consultoría & Corporate Finance, Gobierno Corporativo, Estudio de casos, 2006

Esta Sociedad Anónima, tiene tres accionistas mayoritarios o significativos 96,66% en términos de Gobierno Corporativo y un reducido grupo de accionistas minoritarios en un 4, 34%.

Esta empresa, tiene un grado considerable de actividad comercial internacional, y tenía la necesidad de mejorar su estructura de administración incorporando nuevas figuras en sus estatutos sociales, ya que según IAAG no tenía un órgano de administración como el Directorio, solo era administrada por los mismos accionistas, con las figuras que la ley de compañías de nuestro país reconoce.

Para el cumplimiento de las actividades en el mercado internacional, surgió la necesidad de regular la gestión y administración, así como otorgar la información que el mercado exige.

Se procedió a la incorporación de la figura del Directorio como órgano de Administración, tomando en consideración las medidas planteadas por el Buen Gobierno Corporativo previstas por la Corporación Andina de Fomento.

Se reformó su estructura y los puntos esenciales adoptados y citados por la IAAG son:

- Creación del Reglamento Interno del Directorio, en el cual constan las disposiciones que regulan la conformación del Directorio, sus funciones, competencias, facultades, dimensión, categorías de sus miembros, requisitos y procedimiento para la selección de sus Directores, límites a la edad, causales de cese de los Directores, Reglas sobre el procedimiento para la suplencia.¹⁷
- Se incorporaron normas que regulen el tratamiento de los conflictos de interés referente a los Directores.
- Se reguló la periodicidad de las reuniones del Directorio.

¹⁷ IAAG Consultoría & Corporate Finance, Gobierno Corporativo, Estudio de casos, 2006.

- Reglas y procedimiento para la difusión de la información y entrega de la misma a los Directores.
- Procedimiento para el pago de remuneraciones a los Directores, incluyendo el tratamiento según el rendimiento de los mismos.
- Se planteó las políticas para las retribuciones.
- Se establecieron las funciones, atribuciones, deberes y obligaciones del Secretario, con la respectiva declaración de independencia.
- Tratamiento de difusión de información de las operaciones vinculadas.

Todo lo mencionado, resultó beneficioso para la administración de NIRSA S.A.; se reorganizó el órgano de administración, se incorporaron medidas concretas y necesarias para el desarrollo de la empresa en su actividad comercial, promoviendo mejores resultados y beneficios con estándares superiores e innovadores, logrando alcanzar certificados de calidad a nivel internacional, reconocimiento de los mercados, mayor producción y mejor manejo de las ganancias.

Ejemplo a seguir por un grado considerable de empresas de nuestro país, que viven la misma experiencia, en cuanto a los órganos de administración de las mismas con una incipiente organización e inexistencia de normas reguladoras.

Colombia:

Continuando con el estudio de IAAG Consultoría & Corporate Finance, un ejemplo de progreso y resultados mediante la incorporación de prácticas de Gobierno Corporativo es la Cementos ARGOS¹⁸; la misma que adoptó las medidas de Buen Gobierno corporativo mediante un código interno de la empresa; en concreto en referente a:

- Realizó la separación de los cargos administrativos de la empresa en cuanto al Gerente General y al Presidente del directorio de la empresa.

¹⁸ IAAG Consultoría & Corporate Finance, Gobierno Corporativo, Estudio de casos, 2006

- Reestructuró su Directorio, conformándolo con cinco Directores, los cuales están conectados con tres comités también incorporados en la empresa.
- Estos comités son: Auditoría y Finanzas, el Comité de Nombramientos y remuneraciones y el Comité de Asuntos del Directorio¹⁹
- Incorporó nuevas normas y disposiciones que regulan el funcionamiento del Directorio, sus funciones, competencias, deberes y obligaciones; así como las normas que incluyen a las nuevas Comisiones en la empresa.

Estas reformas en los estatutos sociales de la mencionada empresa y en el respectivo Código de Gobierno Corporativo tienen fundamento en su proyección de crecimiento a nivel nacional como en los mercados internacionales de Latinoamérica.

Parten de su fusión con ocho subsidiarias como menciona IAAG, así como en el crecimiento de sus inversiones y ganancias reflejadas en el reconocimiento internacional y premiación del mercado al aumentar el valor de sus acciones.

Como conclusión, al tener una gran proyección de crecimiento e inclusión en nuevos mercados con fuerza e inversión, las normas y prácticas del Buen Gobierno Corporativo son una herramienta necesaria para una mejor dirección, administración y gobierno de esta empresa de Cementos.

Perú:

GRANA Y MONTERO S.A.A, es el ejemplo de reestructuración de su gobierno y administración mediante normas de Buen Gobierno Corporativo.

La Consultora IAAG, en su estudio determina que esta empresa peruana incorporó la totalidad de las medidas propuestas por los lineamientos otorgados por la Corporación Andina de Fomento²⁰

¹⁹ IAAG Consultoría & Corporate Finance, Gobierno Corporativo, Estudio de casos, 2006.

²⁰ Ídem.

Los puntos incorporados y tomados en consideración abracan:

- Los derechos de trato equitativo a los socios accionistas.
- Tratamiento y regulación de la Asamblea General de socios accionistas.
- Tratamiento y regulación del Directorio de la empresa.
- Tratamiento y regulación sobre la divulgación de la información financiera y no financiera.
- Tratamiento y regulación referente a la solución de controversias.

Esta empresa incorporó todas las recomendaciones previstas en cada medida, algunos ejemplos:

- Modificación y reforma de los estatutos sociales incorporando reglamentos para la Asamblea de socios accionistas y para el correspondiente Directorio.
- Se incorporó el departamento de atención a los socios accionistas.
- Se modificó la página web corporativa.
- Se amplió el número de Directores a nueve.
- Se incorporó tres Comisiones dentro del Directorio, denominadas de Auditoría y Procesos, Recursos Humanos y remuneraciones, y la Comisión de Inversiones.
- Se establecieron normas y disposiciones para el tratamiento de los conflictos de interés.
- Solución de controversias.
- Tratamiento y procesos para las remuneraciones del Directorio.
- Incorporación de mecanismos de Autoevaluación y evaluación del Directorio.
- Incorporación de la figura del Secretario en el Directorio, con las respectivas funciones, atribuciones y declaración de independencia.

Es decir, que esta empresa tuvo la acertada decisión de reestructurar su tradicional conformación administrativa y de gobierno mantenida por las disposiciones legales de la ley societaria del Perú.

Los resultados de crecimiento han sido evidentes, sus acciones se han revalorizado y los socios accionistas han obtenido mejores beneficios, así como los participantes de la empresa como administradores, empleados, proveedores que han visto un crecimiento en su estabilidad económica y laboral.

CAPITULO 3

3.1 FACTIBILIDAD DE INCORPORAR EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEL PAIS.

La legislación societaria de nuestro país, permite que los Socios Accionistas de las sociedades anónimas reformen los estatutos sociales de la empresa mediante sesión de la Junta General, siempre que dichas modificaciones y reformas no sean contrarias a la misma ley.

Dicha facultad que otorga la ley, se encuentra establecida en el artículo 231 de la ley de compañías, número 7 que dispone:

Art. 231 “La Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

7. Acordar todas las modificaciones al contrato social”.²¹

²¹ “Codificación de la ley de Compañías”, Registro oficial N° 312, de 05 de noviembre de 1999, actualizado febrero de 2000.

Partiendo de la norma mencionada, es totalmente viable la facultad de la Junta General de modificar los estatutos sociales conforme a los intereses de la empresa persiguiendo su beneficio.

Las medidas del Buen Gobierno Corporativo al no ser contrarias a las disposiciones legales del país en el área societaria, tienen completa factibilidad de ser incorporadas en todas las empresas que se regulan por ésta ley, y obviamente en el tipo de empresa objeto de este instructivo como las sociedades anónimas.

Al pertenecer nuestro país a la Comunidad Andina de Naciones, debe cumplir con los acuerdos pactados con el resto de países miembros; consecuentemente no existe obstáculo alguno frente a la incorporación de éstas prácticas en las empresas del país.

La Bolsa de Valores de Quito, encargada de la difusión, publicidad, capacitación y responsable del programa Buen Gobierno Corporativo Ecuador, establecerá las pautas necesarias para una correcta aplicación de las medidas y del proceso correspondiente.

3.2 PASOS PARA SU ADOPCIÓN EN LA COMPAÑÍA.

Con el propósito de perfeccionar la adopción del Buen Gobierno Corporativo en las sociedades anónimas del país, nos situamos en la frecuente interrogación de los empresarios en cuanto a cuáles son los pasos a seguir; de esta manera y siguiendo las disposiciones de la ley para las reformas en las empresas los pasos se concretan así:

1. Convocatoria a la Junta General de Socios Accionistas mediante publicación en la prensa, para tratar como orden del día la factibilidad de

incorporar medidas de Buen Gobierno en la empresa, y la correspondiente reforma de los estatutos sociales de la misma.

En este primer punto, es necesario mencionar que es de gran importancia contar con los documentos necesarios e información requerida para facilitar a cada uno de los socios accionistas el conocer el estado real de la empresa, y analizar las medidas que propone el Buen Gobierno Corporativo.

Se manejará internamente la preparación de la documentación e informes necesarios como estados financieros, informe de Gerente General, Comisarios, Directorio, e informes de Auditoría de la empresa.

2. Acta de la Junta General Universal de Socios Accionistas aprobando la incorporación de las medidas del Buen Gobierno Corporativo en la empresa y la reforma de los estatutos sociales, con la respectiva certificación del Secretario.

Después del estudio respectivo de la situación de la empresa, los requerimientos de la misma, el estudio de los estados financieros y la evaluación de los informes de los participantes de la empresa antes mencionados, se procederá a la respectiva votación de los socios accionistas requiriendo para la aprobación el 51% de votos según la disposición de la ley.

En el desarrollo de la Junta General de Socios Accionistas, se estudiará cada una de las medidas recomendadas, con profesionales en cada especialidad como Abogados, Contadores, Auditores, los respectivos Comisarios y los Administradores de la empresa.

Es necesario que se discuta el contenido de cada medida, así cada Socio Accionista tendrá la facultad de oponerse o ampliar el criterio y contenido de los mismos. La idea es que citada la medida, declarada factible de incorporarse se apruebe conforme a la mayoría de votos antes mencionada.

3. Solicitud de aprobación a la Superintendencia de Compañías, mediante oficio realizado por el Representante Legal de empresa, de la reforma de estatutos de la empresa, y reestructuración de la empresa.

Conforme a las formalidades exigidas por el órgano de control, es necesario que se envíe dicho documento con la correspondiente escritura pública para que sea analizada por los Especialistas Jurídicos y no exista contradicción con las normas de la legislación societaria y demás pertinentes al caso.

4. Publicación en la prensa del extracto proporcionado por la Superintendencia de Compañías, aprobando la reforma de los estatutos sociales de la empresa.
5. Inscripción de los estatutos sociales de la empresa reformados en el Registro Mercantil del cantón respectivo.

Para los fines correspondientes previstos por la legislación ecuatoriana, este requisito es fundamental para el desarrollo normal en la gestión de la empresa.

Los pasos antes mencionados son obligatorios, ahora los socios de la empresa establecerán mediante una nueva Junta la creación de los reglamentos internos que regirán la administración de la empresa, así como la creación y conformación de las comisiones mencionadas en las medidas correspondientes; la conformación y selección de los Directores, Ejecutivo Principal, Vicepresidente, Secretario, y los demás según sea el caso de cada empresa, así como la selección de los Auditores Externos para el fiel cumplimiento de cada una de las medidas previstas para mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

El trabajo a realizarse necesita de la intervención eficiente de los participantes de la empresa, quienes estarán divididos en comisiones para obtener mejores resultados, rápidos y con correcta aplicación en la conformación e

incorporación de las nuevas figuras en la administración, como la conformación de las comisiones y contrataciones requeridas como Auditores, y nuevos funcionarios.

3.3 REFORMAS NECESARIAS PARA LA APLICACIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA LEGISLACIÓN SOCIETARIA ECUATORIANA.

La legislación ecuatoriana contiene amplias normas que determinan la estructura y función de órganos conformantes de la empresa. No se debe menospreciar que nuestra ley reconoce prácticas corporativas reconocidas, y la ley de mercado de valores otorga normas para el conocimiento de la situación de las empresas para su participación en el mercado; esto ha logrado un desarrollo y normal funcionamiento de las empresas, distinguiendo las diferentes clases de compañías, requisitos para su constitución, estructuración y conformación de las mismas, representación legal, funciones de los administradores, trato equitativo de los socios accionistas, entre otros.

La incorporación de prácticas de Gobierno Corporativo tienden a mejorar las ya existentes en nuestra legislación; o a su vez incorporar nuevas normas que sean beneficiosas para la consecución de los más altos fines y objetivos que persigue la empresa a favor de los intereses de sus socios accionistas, y demás participantes.

Los Lineamientos proporcionados por la Corporación Andina de Fomento, tienen nuevas figuras para la conformación de la empresa; norma el funcionamiento de las Juntas Generales o Asambleas, Directorio, Información Financiera y no financiera, y la solución de controversias.

Los puntos de consideración que deben ser tomados en cuenta para su incorporación en la legislación societaria del país son los siguientes:

Derechos de Accionistas:

La inclusión de normas que complementen a las existentes en cuanto a este primer bloque son:

- Disponer la existencia de mecanismos de comunicación periódica para los socios accionistas.
- Obligación de proporcionar la información pertinente sobre el desarrollo en la gestión y administración de la empresa a los socios accionistas.

Asamblea General de socios Accionistas:

Las disposiciones a incorporarse en la legislación societaria ecuatoriana en cuanto a las Asambleas, tanto en la ley de compañías como en el respectivo reglamento existente son:

- Prohibición de delegación de competencias de los miembros del Directorio que Presiden la Asamblea de socios accionistas.
- Asistencia obligatoria a las Asambleas de todos los administradores de la empresa, así como los ejecutivos que cumplen funciones estratégicas en la misma.
- Facultad de incorporar en la agenda el tratamiento de cese de Directores por acción de responsabilidad.
- Implementar voto a distancia por medio del uso de tecnologías.
- Obligación de disponer en todas las sesiones de los informes pertinentes para la celebración de la Asamblea conforme a los puntos a tratarse en la agenda.
- Difundir y publicar las convocatorias en la página web de la empresa, así como las decisiones y actas respectivas.
- Fijación de un quórum superior al establecido en la ley de compañías, promoviendo una mayor participación de los socios accionistas en la toma de decisiones de los asuntos tratados por la Asamblea.

Directorio:

En cuanto a la conformación del Directorio, estructura funciones, requisitos para ser miembros del mismo, funcionamiento, entre otros; nuestra legislación tiene enormes vacíos; por esta razón la inclusión de normas respecto a este punto se enfocan en:

- Obligatoriedad de la conformación del Directorio en las sociedades anónimas.
- Conformación del Directorio.
- Determinación de los integrantes del Directorio, ya no como vocales sino con figuras como las que hemos mencionado en las medidas correspondientes, así, Presidente, Vicepresidente, Directores y Secretario; de ser el caso la implementación de la figura del Vicesecretario.
- Facultad de incorporar comisiones dentro del Directorio con funciones concretas y determinadas.
- Determinación de los requisitos para ser Directores, relativo a la edad, experiencia, probidad, entre otros.
- Determinación de las funciones, competencias y atribuciones del Directorio.
- Causales de cese de los Directores.
- Deberes y obligaciones de los Directores.
- Determinación de Directores Independientes.
- Obligatoriedad de recibir la información requerida por el Directorio para el cumplimiento de sus funciones.
- Mecanismos para el pago de remuneraciones a los miembros del Directorio, incluyendo el porcentaje variable según rendimiento y obtención de resultados de los Directores.
- Determinación de las funciones, atribuciones, competencia, deberes y obligaciones del Presidente, Vicepresidente y Secretario del Directorio.

Solución de Controversias y conflictos de internos en la empresa:

La ley de compañías no contiene disposiciones y normas relativas a la solución de controversias entre los participantes de la empresa, por tal motivo es necesaria la inclusión de normas y disposiciones que regulen este punto que en la práctica está sometido a la discrecionalidad y antojo de los socios accionistas y demás participantes.

- Obligatoriedad de las empresas de incorporar en sus estatutos sociales los mecanismos de solución de controversias internas y entre los participantes de las mismas.
- Elección entre los métodos alternativos de solución de conflictos como la sujeción a la jurisdicción ordinaria.
- Determinación de materias que pueden ser solucionadas por métodos alternativos, como la diferenciación de los conflictos que deberán ser tratados obligatoriamente por la justicia ordinaria en sus diferentes ramas.
-

El proyecto de reforma a la ley de Compañías, para la adopción del Buen Gobierno Corporativo es el siguiente:

**PROYECTO DE REFORMA A LA LEY DE COMPAÑÍAS DE LA REPÚBLICA
DEL ECUADOR PARA LA ADOPCION DEL BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO**

El H. Congreso Nacional

Considerando:

Que, la República del Ecuador, en cumplimiento del compromiso de integración regional, con base en los objetivos de la Comunidad Andina de Naciones y, partiendo de la necesidad de unificar la estructura administrativa y de gobierno de las compañías conformantes del sector empresarial de cada país miembro promoverá y facilitará los procesos de adopción e incorporación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Que, la Corporación Andina de Fomento, Organismo fomentador y encargado de emprender el mejoramiento de las prácticas corporativas, mediante la

elaboración del Código Andino de Buen Gobierno Corporativo, requiere de la colaboración de los gobiernos de cada país miembro para garantizar que los procesos de incorporación estén regulados mediante un marco legal societario.

Que, la Ley de Compañías vigente en el país, tiene normas limitadas en concordancia con las medidas previstas por la Corporación Andina de Fomento, de tal manera que es necesaria su correspondiente reforma e incorporación de nuevas normas que permitan lograr y afianzar la reestructuración del gobierno de cada tipo de compañía sujeto al Control de la Superintendencia de Compañías.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Constitución Política de la República expide la siguiente:

Ley Reformatoria de la Ley de Compañías

Artículo 1.- Sustitúyase al número 8 del artículo 150 por el siguiente:

8.- “Conformación de los órganos de administración de la compañía, obligatoriamente se deberá incorporar un Directorio como Órgano de Administración, determinando sus facultades, competencias, funciones, prohibiciones, conformación del mismo, requisitos para el nombramiento de Directores, y causales de Cese.

Artículo 2.- Agréguese al artículo 207 los siguientes números:

Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar:

9. “Acceder a los informes de los órganos de administración, así como a la información sobre las convocatorias a Juntas Generales, y demás existentes en la compañía o la respectiva página web corporativa”.

10. “Acceder a la información sobre las transacciones realizadas por los Socios Accionistas, así como a la información financiera de la compañía.

Artículo 3.- Agréguese al artículo 231 los siguientes puntos:

9.- “Prohibir la delegación de competencias de los miembros del Directorio que presiden las juntas generales”.

10.- “Exigir y disponer la obligatoria asistencia de todos los Administradores de la compañía a las juntas generales”.

11.- “Facultad de incorporar en el orden del día de las juntas y directorios el tratamiento de temas de relevante importancia en cuanto a la administración de la compañía”.

12.- “Facilitar mecanismos de participación activa de los socios en las juntas generales mediante la incorporación del voto a distancia”.

13.- “Solicitar la elaboración de reglamentos internos de funcionamiento de cada órgano de administración de la compañía”.

15.- “Solicitar la incorporación de prácticas de Gobierno Corporativo en los estatutos sociales de la compañía, así como la adopción de códigos internos de Buen Gobierno Corporativo para la gestión y administración de la compañía, en concordancia con normas legalmente reconocidas y permitidas por las leyes de la República y los instrumentos internacionales”.

Artículo 4.- Luego del artículo 250, agréguese un numeral que diga:

8. Del Directorio:

Art. .- “Toda Sociedad Anónima deberá obligatoriamente incluir en el contrato social de la compañía la figura del Directorio como órgano superior de administración distinto a la junta general”.

Art. .- “El número de miembros del Directorio será siempre impar, con un mínimo de tres, y el máximo que prevean los estatutos sociales de la compañía”.

Estará conformado por un Presidente, Vicepresidente, Secretario, y Directores; se faculta la creación de comisiones dentro del Directorio, las mismas que estarán conformadas por los mismos miembros, determinando sus funciones y atribuciones en los estatutos sociales”.

“Si se incorporaren Comisiones dentro del Directorio, se determinará obligatoriamente en los estatutos sociales de la compañía las funciones, atribuciones, competencias, deberes y obligaciones de las mismas”.

Artículo 5.- Luego del artículo 300, agréguese el siguiente numeral:

De la solución de conflictos y controversias:

Art.- .- Las compañías incorporarán en sus estatutos sociales mecanismos alternativos de solución de conflictos como el arbitraje, mediación y conciliación”.

Dada, en Quito, Distrito Metropolitano.....

CAPITULO 4

4.1 RECOMENDACIONES

En el desarrollo de ésta investigación hemos mencionado de modo general las recomendaciones necesarias en cada medida a ser incorporada en la empresa. Ahora con el objeto de concretar en un solo cuerpo las recomendaciones para una mayor facilidad en la comprensión estas se resumen de la siguiente manera:

En cuanto a la difusión del Buen Gobierno Corporativo:

- Es necesario una campaña de publicidad y propaganda de las prácticas de Gobierno Corporativo a todas las empresas del país, mediante instructivos y documentos realizados por el organismo principal encargado de su difusión como la Bolsa de Valores de Quito, y con el apoyo de la Superintendencia de Compañías, organismo que posee el registro de todas y cada una de las empresas bajo su supervisión. Este proceso puede realizarse mediante un oficio a todos los Representantes Legales, o publicaciones en la prensa; debido a que en nuestro país el conocimiento de estas prácticas es muy limitado por los empresarios y profesionales del Derecho principalmente.
- La Bolsa de Valores de Quito y su departamento de Buen Gobierno Corporativo, debe realizar charlas, cursos, seminarios de fácil acceso a los empresarios y profesionales del Derecho para obtener un conocimiento con mayores bases acerca de estas prácticas, y actualizaciones en el desarrollo del mismo.
- Es necesaria la participación del Consejo Nacional de Valores para la dirección y publicidad en las empresas participantes en el mercado de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.
- Es recomendable una mayor participación de los empresarios del país, y los participantes de la empresa para mejorar la difusión del Gobierno Corporativo mediante el análisis de experiencias reales de cada empresa, en lo referente a situación económica, financiera, relaciones

con entidades del sistema financiero, relaciones con productores, proveedores, empleados, entre otros. Logrando adecuar el programa Buen Gobierno Corporativo a las necesidades y situación real del Ecuador.

- Finalmente respecto a la difusión del Buen Gobierno Corporativo, es recomendable que en las Universidades se intensifique el estudio de este programa, fomentando prácticas en la incorporación, planes para su desarrollo y participación con los entes y organismos encargados del Gobierno Corporativo en el país.

En cuanto a la adopción de las medidas del Buen Gobierno Corporativo:

Como hemos mencionado en el transcurso de esta investigación, antes de aplicar las medidas recomendadas para la reestructuración de la empresa, es necesario estudiar y analizar la situación real de la misma y optar por las medidas más beneficiosas a los intereses de los participantes de la empresa, ya sea creando un código de Buen Gobierno Corporativo en la empresa, como en la incorporación y reforma en los estatutos sociales de la misma.

En concreto, las recomendaciones más beneficiosas en la adopción de estas medidas son:

Equidad entre Accionistas, Órganos Administración

- En cuanto a la igualdad y equidad en la empresa, es recomendable, una acción otorga el derecho a un voto; así dependiendo del porcentaje que posea cada socio accionista conforme a su inversión se procederá a una equitativa distribución.
- Es indispensable la elaboración de los informes en cuanto a las operaciones realizadas por la empresa que afecten los intereses de los socios minoritarios, dicho informe deberá ser elaborado por Asesores Externos de la empresa, que será designado por los Directores Externos de la empresa.

- Se debe elaborar mecanismos que faciliten la comunicación entre los participantes de la empresa, y de estos con los inversionistas, agilizando el rápido acceso a los informes requeridos para los fines que la empresa persiga.
- La información de la empresa deberá ser difundida mediante una página web, logrando que los socios accionistas, inversionistas, y terceros interesados conozcan la real situación de la empresa de manera transparente y de fácil acceso.
- En dicha página web, se tendrá el registro de todos los socios accionistas, así como los informes de la empresa referentes a la gestión de los Administradores, estados financieros, entre otros.
- Los socios accionistas podrán acceder a los informes, convocatorias y demás, mediante esta página web, en este caso deberá existir un acceso restringido exclusivamente para los socios, y Administradores.
- Debe existir la total información en cuanto a las transacciones de las acciones de cada socio accionista evitando afectar a los intereses de los demás socios accionistas en especial de los minoritarios.
- Todas las actuaciones de la Asamblea General deberán ser publicadas mediante informes correspondientes para conocimiento de los participantes de la empresa, y en especial de cada socio accionista.
- En cuanto a la atracción de nuevos inversionistas, se debe evitar la creación de obstáculos que impidan la oferta pública de adquisición de las acciones de la empresa.
- Se debe distinguir y reconocer a los órganos superiores como la Asamblea General, y considerar sus facultades, competencias y funciones.
- De lo mencionado en el punto anterior, es indispensable la elaboración de los reglamentos internos que regirán a la Asamblea y las Comisiones respectivas.
- Determinación concreta del quórum para la instalación de la Asamblea General de socios accionistas en el reglamento mencionado en el punto anterior.

- Incorporación de normas que permitan el tratamiento de temas adicionales en la agenda de la Asamblea General de socios accionistas.
- Es importante que mediante norma en los estatutos sociales y el reglamento, se faculte a los socios accionistas con una significativa participación en la empresa puedan convocar a Asamblea Extraordinaria.
- La convocatoria a la Asamblea debe establecerse con el tiempo suficiente, determinado en los estatutos sociales de la empresa, de la misma manera deberá tener una gran difusión.
- Para lograr la participación total de los socios accionistas y los participantes en la administración de la empresa, las convocatorias deben difundirse en gran magnitud logrando ser de conocimiento de todos los participantes de la empresa antes mencionados.
- La información que sea requerida para desarrollar los puntos de la agenda en la Asamblea debe ser suministrada con un plazo de tiempo suficiente para ser de conocimiento de todos los participantes respectivos en la Asamblea.
- Todos los socios accionistas y los demás participantes en las Asambleas, tienen la facultad de solicitar informaciones requeridas de manera verbal y es obligación de quienes presiden la misma o conforman parte de la misma, el otorgar inmediatamente dicha información.
- La agenda deberá contener los puntos a tratarse de manera concreta, para evitar varias interpretaciones y evitar problemas en el desarrollo de la Asamblea.
- Como mencionamos en puntos anteriores la convocatoria y documentación necesaria para el correcto desarrollo de la Asamblea, deberá ser publicada en la respectiva página web de la empresa.
- Es necesario la participación de la totalidad de los socios accionistas en las decisiones tomadas por la Asamblea, por esta razón es conveniente que se establezcan mecanismos por lo cuales los accionistas que no se encuentren en el domicilio de la empresa, o estén en el exterior, puedan ejercer su derecho al voto mediante la página web de la empresa.

- Este mecanismo puede ser realizado para un grupo de accionistas que se encuentren en esta situación, es decir, no se puede crear un sistema así únicamente para un solo socio accionista por los costos que representa el mismo.
- La Asamblea de socios accionistas tendrá la facultad en cualquier momento del desarrollo de la misma, el tratamiento de los temas referentes a la existencia de responsabilidad en los administradores de la empresa, sin excepción alguna, ni obstáculo por no constar en la agenda como punto a tratarse.
- El Directorio debe tener la prohibición total de realizar delegaciones y representaciones para el desarrollo de la Asamblea.
- Los demás funcionarios de la empresa, y participantes en la administración obligatoriamente deberán asistir a cada una de las Asambleas para lograra una participación activa y mejores decisiones en la empresa.

En cuanto al Directorio:

- Es indispensable la existencia del Directorio en la empresa, y la incorporación del mismo en los estatutos sociales de la empresa y de ser el caso en el código de Gobierno Corporativo realizado por la empresa.
- En la mencionada incorporación de esta figura en los estatutos sociales especialmente, se debe especificar cada una de las facultades, funciones y competencia del mismo; así como en capítulo aparte determinar las funciones indelegables del mismo.
- En cuanto a la sucesión e incorporación de nuevos Directores, es necesario que la empresa establezca los mecanismos adecuados que serán aprobados por la Asamblea de socios accionistas, e incorporados en los estatutos sociales de la empresa y en el respectivo reglamento de funcionamiento y estructura del Directorio.
- es esencial la elaboración del Reglamento de funcionamiento, estructura y funciones del Directorio, ya que no solo se puede tomar

las tradicionales normas de la ley de compañías, sino se trata de mejorar la administración, gestión y estructura de la empresa.

- Según el estado real de la empresa y conforme a sus requerimientos y necesidades, es recomendable que se establezca un número preciso de Directores, para mejorar la gestión, evitando concentraciones de funciones, y de la misma manera evitando un exceso de los mismos que no tengan función productiva.
- Para evitar empates en la toma de decisiones es recomendable que el número de miembros del Directorio sea impar, consecuentemente de lo mencionado en la recomendación anterior, se recomienda en la presente un número mínimo de tres y un máximo de 15.
- Para evitar controversias respecto a la no asistencia justificada de los Directores, el reglamento que hemos mencionado debe contener la normativa que regule los casos de suplencia de cada uno de los Directores.
- Es necesario incorporar las figuras de Directores Internos como Externos, determinándolos en el correspondiente Reglamento y en los estatutos sociales de la empresa.
- Los requisitos para la selección de los Directores deberán ser incorporados en los estatutos sociales de la empresa, tal como lo mencionamos en la medida correspondiente, se debe tomar en cuenta la edad, experiencia, probidad, y demás requerimientos de la empresa. Asimismo se debe incorporar los mismos requisitos para ser Director Independiente.
- El trabajo de selección será compartido con la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, quien emitirá el correspondiente informe favorable que justifique la selección de un nuevo Director.
- Es recomendable establecer la edad mínima y máxima de los Directores, en la correspondiente normativa del reglamento y los estatutos sociales de la empresa, evitando discriminaciones por la edad.

- De existir vínculos con familiares de los Directores en la gestión y administración de la empresa, se deberá detallar dicha relación evitando conflictos de interés y obteniendo respuesta favorable de ser beneficiosa la operación vinculada.
- El reglamento o los estatutos sociales de la empresa deberán contener la normativa que distinga la independencia de los Directores, con la respectiva declaración de poseer esta calidad.
- Muy importante es determinar las causales de cese de los Directores de la empresa, determinando concretamente cada causal, y el procedimiento respectivo para hacer efectivo el cesamiento.
- Para proceder al cese de los Directores, es recomendable el poseer el informe previo, que determine la viabilidad del mismo evitando injustas decisiones.
- En cuanto a la remuneración de los miembros del Directorio, se deberá incorporar el mecanismo respectivo para una adecuada determinación de la remuneración, conjuntamente con el informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
- Al determinar la remuneración es necesario establecer una norma que contenga la disposición que un porcentaje de la remuneración será variable conforme al rendimiento de cada Director mediando la consecución de resultados.
- La retribución para Directores Independientes será de la misma manera independiente, es decir fuera del rol de pago a los Directores Internos.
- No existirán adicionales en las remuneraciones que no estén contempladas en el reglamento interno del Directorio.
- Es recomendable que el Directorio se reúna periódicamente para tratar los temas de interés e importancia de la empresa y no dejar acumulados los puntos existentes para una sola sesión en la cual no se podrá abarcar la totalidad de los mismos.

- El control de la asistencia de los Directores a las sesiones periódicas que realicen será publicada para conocimiento de los socios accionistas, y terceros participantes de la empresa.
- Importante es la elaboración de las evaluaciones para el Directorio, que completarán el proceso de Autoevaluación del mismo, para su información en el informe anual del Gobierno Corporativo de la empresa.

En cuanto a la incorporación de nuevas figuras en la administración de la empresa:

- La empresa podrá continuar con la figura del Gerente General y Vocales en el Directorio; pero las medidas del Buen Gobierno Corporativo proponen la incorporación de nuevas figuras como la del Ejecutivo Principal quien será parte del Directorio, así como del Vicepresidente y Vicesecretario, diferenciando conceptos básicos entre gestión y administración.
- Es recomendable que dentro del Directorio, cada uno de sus miembros se distribuyan en comisiones para facilitar el desarrollo de sus funciones previo a la toma de decisiones. Serán miembros de estas comisiones únicamente los Directores Externos.
- Importante determinar que el Presidente no tendrá la facultad de ejercer voto dirimente, para evitar así conflictos de interés y posibles acuerdos.
- El Secretario tendrá total independencia y deberán ampliarse sus funciones y facultades dentro del Reglamento y en los estatutos sociales de la empresa.
- La Alta Gerencia es también una nueva figura que se deberá incorporar en los estatutos sociales de la empresa, determinado sus funciones, competencias y atribuciones, la recomendación se justifica en evitar la concentración de poder, el Ejecutivo Principal será el primer funcionario de la Alta Gerencia.

En cuanto a la información financiera:

- Debe existir transparencia en la presentación de los estados financieros, mediando los principios contables reconocidos para la elaboración de los mismos.
- Para facilitar este proceso, es necesario contar con sistemas de auditoría interna en la empresa; sin que se deje de lado la contratación de Auditores Externos (Firma Auditora).

Resolución de controversias:

- Para la solución de controversias suscitadas en la empresa, entre los diferentes participantes de la misma y de la empresa con terceros, es necesario la incorporación de cláusulas que no solamente se sujeten al arbitraje como método de solución de conflictos; sino que abarquen a los demás métodos como la mediación, dependiendo de la decisión empleada por la empresa. Es importante no inmiscuir los temas que serán tratados a la justicia ordinaria.
- Esta sujeción será incorporada en los estatutos sociales de la empresa, y como lo mencionamos antes, de ser el caso en el código de Buen Gobierno Corporativo de la empresa.

En cuanto al Informe Anual de Gobierno Corporativo:

- Punto esencial de las prácticas de gobierno corporativo, en el que se reflejarán mediante informes de todos los órganos y participantes de la empresa, los resultados en la administración y gestión de la misma, las evaluaciones, toma de decisiones, y todos los aspectos que satisfagan los requerimientos de los socios accionistas y de los terceros participantes de la empresa.
- Este informe será incorporado en la página web de la empresa, para conocimiento público del mercado.

4.2 CONCLUSIONES

La incorporación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, proporciona un gran número de beneficios y mejores resultados para las empresas en varios aspectos de importante relevancia para los intereses de sus socios accionistas como para los intereses del estado en cuanto a mejores días con inversiones atractivas en el sector empresarial.

La necesidad de desarrollo, crecimiento económico, competitividad, eficacia y eficiencia se reflejan en el urgente requerimiento de las empresas de innovar la tradicional estructura y manejo administrativo y de gestión de las empresas del país, para obtener estándares elevados que traerán como consecuencia positiva el reconocimiento de los mercados internacionales y la factibilidad de la participación de estas empresas en los mismos.

El Buen Gobierno Corporativo crea un ambiente de confiabilidad y transparencia, generando estabilidad en el desarrollo económico de la empresa y en su diario funcionamiento, así como estabilidad certera en sus participantes. Conlleva a mejorar las políticas del estado en cuanto al sector empresarial, proporcionando nuevas tendencias mundiales para el desarrollo de este sector, fomentando seguridad jurídica para los inversionistas nacionales e internacionales mediante una regulación apropiada que conlleve de la misma manera a una autorregulación transparente de las empresas.

Con el ánimo del incentivo y propuesta de mejores resultados para el sector societario del país, y de lo que hemos mencionado, las conclusiones se concretan a continuación:

- Las prácticas del Buen Gobierno Corporativo son una herramienta para alcanzar mejores estándares reconocidos internacionalmente en el manejo y gestión de la empresa.

- Es necesidad indiscutible la preparación del sector empresarial de nuestro país para afrontar los nuevos desafíos de un mundo cada vez más competitivo y globalizado.
- El sector empresarial del país debe innovarse, crear nuevas reglas y normas que permitan una adecuada y oportuna incorporación en los mercados de capital tanto a nivel nacional como especialmente a nivel internacional atrayendo nuevas fuentes de inversión, ingresos, trabajo y desarrollo.
- En lo concerniente a nuestra región la Corporación Andina de Fomento propone cincuenta y un medidas para la incorporación del Buen Gobierno Corporativo en las empresas de los países miembros de la Comunidad Andina, por esta razón al incorporar las prácticas de Buen Gobierno Corporativo es indispensable tomar en consideración estas medidas previstas por la CAF.
- El enfoque que otorga la Corporación Andina de Fomento tienen una clasificación concreta y de fácil análisis en cuanto a la preparación de las empresas para incorporar éstas prácticas, divididas en tres bloques específicos, como Derechos de propiedad, Directorio y Gerencia, y el último bloque referente a la Transparencia.
- Consecuentemente de la división de los bloque antes mencionados, las prácticas de Buen Gobierno Corporativo establecidas por la CAF y los correspondientes lineamientos se resumen en:
 - ❖ Derechos y trato equitativo de los socios accionistas.
 - ❖ Asamblea General de socios accionistas.
 - ❖ El Directorio.
 - ❖ Información financiera y no financiera.
 - ❖ Resolución de controversias.
 - ❖ Informe anual de Buen Gobierno Corporativo.
- Así, las prácticas del Buen Gobierno Corporativo se enfocan desde dos puntos de gran importancia que se concretan en:

- ❖ Voluntariedad de las empresas al adoptar normas de Buen Gobierno Corporativo en sus estatutos sociales, y de la misma manera en la adopción de reglamentos internos y códigos de Gobierno Corporativo.
 - ❖ Obligatoriedad en cuanto a las reformas de la legislación, incorporando normas y disposiciones que regulen la estructuración de las empresas conforme a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.
- En cuanto al contenido de las nuevas normas que serán incorporadas en las empresas, los puntos y enfoques concretos que se deben observar son los siguientes:

Derechos de Accionistas:

- ❖ Equidad, una acción un voto.
- ❖ Derechos a recibir información adecuada sobre el desarrollo de la actividad de la empresa.
- ❖ Recibir información sobre las operaciones estratégicas que realice la empresa.
- ❖ Sistemas de comunicación periódica y permanente.
- ❖ Eliminación de prácticas que impidan la oferta pública de adquisición evitando nuevas inversiones.
- ❖ Coventa y arrastre en cuanto a las acciones.

Asamblea General de Socios Accionistas:

- ❖ Determinación de las competencias de la Asamblea que no pueden delegarse.
- ❖ Derecho a obtener información en la Asamblea por parte de los socios accionistas.
- ❖ Inclusión de mecanismos para fomentar el voto a distancia.
- ❖ Derecho a acceder a la convocatoria.
- ❖ Amplitud para la difusión de la convocatoria.

- ❖ Establecimiento del quórum fijo para la celebración de las Asambleas de socios accionistas en los estatutos sociales de la empresa.
- ❖ Incorporación de puntos de especial tratamiento en la agenda de la Asamblea sin necesidad de nueva convocatoria, estrechamente en cuanto al cese de Directores.
- ❖ Asistencia obligatoria de los demás ejecutivos de la empresa para facilitar el desarrollo de la Asamblea, y tener el correspondiente acceso a la información requerida por los socios accionistas en el momento oportuno.

El Directorio:

- ❖ Organización del Directorio mediante una estructura óptima y que cumpla con los requerimientos de la empresa.
- ❖ Determinación de funciones, atribuciones, competencias, deberes y derechos de los Directores.
- ❖ Determinación de los requisitos y causales de cese para Directores.
- ❖ Tratamiento del sistema de remuneración para los Directores.
- ❖ Derecho a obtener la información requerida para el cumplimiento de las funciones del Directorio.
- ❖ Declaración de independencia del Secretario.
- ❖ Incorporación de sesiones periódicas del Directorio.
- ❖ Inclusión de nuevas figuras como Presidente, Vicepresidente y Secretario del Directorio sustituyendo la figura de Vocales.

Información financiera y no financiera:

- ❖ Transparencia en la publicidad de cada una de las informaciones tanto de los estados financieros como los informes de gestión y administración por parte de los participantes de la empresa.
- ❖ Información concreta de los pactos entre accionistas.
- ❖ Información sobre las remuneraciones.

- ❖ Información de operaciones vinculadas.
- ❖ Información de Auditoría.
- ❖ Incorporación de nuevos servicios que satisfagan los intereses de los socios accionistas, inversionistas y terceros interesados.

Resolución de controversias:

- ❖ Incorporación de mecanismos que permitan un eficiente y equitativo tratamiento para la solución de controversias.
 - ❖ Enfoque a los métodos alternativos de solución de conflictos.
 - ❖ Arbitraje, mediación y conciliación.
 - ❖ Incorporación en los estatutos sociales de la empresa de normas que regulen la solución de controversias.
-
- Al reestructurar el ordenamiento y composición de la empresa con las medidas referentes a cada bloque la empresa tendrá resultados extraordinarios, beneficiosos y satisfactorios, que harán atractiva la inversión extranjera y el incentivo a los nacionales de adoptar mejores prácticas corporativas.
 - Las empresas a más de incorporar en sus estatutos sociales las normas relativas a las prácticas corporativas, tienen la facultad de incorporar códigos de ética, reglamentos, y no hay obstáculo alguno para la creación de un código de Gobierno Corporativo interno de la empresa.
 - Se debe tener muy en cuenta la prioridad de fomentar la incorporación y regulación de la figura del Directorio en la legislación societaria, su estructura, funciones, atribuciones, competencias, requisitos y causales de cese; fortaleciendo su importante actividad dentro de la empresa.

Finalmente, las experiencias de cada una de las empresas que han optado por mejorar sus prácticas corporativas, han revelado mediante datos reales y estadísticas que para poder aumentar la competitividad, calidad y tener la adecuada preparación para enfrentar con bases sólidas los requerimientos de los mercados nacionales y sobre todo internacionales; es necesaria la

transformación oportuna de las empresas, innovando su manejo y estructura, incorporando normas que permitan un desarrollo beneficioso para todos los participantes de las empresas, para los países, fomentando mayores inversiones, creando nuevas posibilidades de empleo, de producción, de bienestar común, y sobre todo dejar atrás economías pequeñas como las existentes en los países de nuestra región.

El cambio es ahora, la decisión es ahora; el Buen Gobierno Corporativo es una realidad y una exigencia actual. Es hora de dejar el conformismo por cumplir con las leyes societarias, es hora de avanzar y encaminar al desarrollo al sector societario de nuestro país.

BIBLIOGRAFIA:

- Corporación Andina de Fomento, “lineamientos del Buen Gobierno Corporativo”, 2004.
- Corporación Andina de Fomento “Proyecto de Código Andino de Buen Gobierno Corporativo” 2004.
- Corporación Andina de Fomento, “Lo que todo empresario debe saber”.2005
- Corporación Andina de Fomento, “Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado”, Venezuela.2006
- OECD publications service, “OECD Principles”, 2004.
- Rivadeneira Suárez, Francisco. “Análisis comparativo de los lineamientos del código andino de buen gobierno corporativo vs. la legislación societaria ecuatoriana”. 2006
- Corporación de estudios y publicaciones, “Ley de Compañías”. 2006.
- Corporación de estudios y publicaciones “Reglamento sobre juntas generales de socios y accionistas de las compañías de responsabilidad limitada, anónimas, en comandita por acciones y economía mixta”. 2006

- Entrevista con Silvia de Uribe, coordinadora buen gobierno corporativo ecuador, quito noviembre 30 de 2007.
- El cumplimiento de los requisitos de publicación de información para el buen gobierno de las empresas. en: conferencia de Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo. isar 19, 8 agosto de 2003. www.unctad.org.
- El Buen Gobierno Corporativo en Ecuador. en: conferencia Bolsa de Valores de Quito.2006. www.gobiernocorporativo.com.ec.
- IAAG Consultoría & Corporate Finance, “Gobierno Corporativo, Estudio de casos”, 2006.
- Corporación Andina de Fomento, Andrés Langebaek, Gobierno Corporativo, desarrollo de mercados y ley de quiebras, 2006.
- www.caf.com/kemmerer
- www.caf.com/publicaciones
- CUPRUM, “Políticas de Gobierno Corporativo aumentando el valor de los fondos de pensiones”.2007.
- Confecámaras, “Boletín Corporate Governance”. Colombia.2006.
- Benavides Franco, Julián. “Historia Gobierno Corporativo”, en “Revista”,2005.

ANEXOS