



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CIA. LTDA.**

**AUTORA: INÉS RAQUEL ABRIL ZAPATA**

**TUTOR: ING. BORIS MEZA**

QUITO - 2014

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Gerencia Administrativa del Hotel Sebastián, en la persona de la señora Julieta de Muñoz, quién brindo su colaboración y apertura para el desarrollo del presente plan de titulación.

De igual forma extiendo mis agradecimientos al personal docente de la Universidad Tecnológica Israel, por habernos trasmitido sus conocimientos contribuyendo a nuestra preparación profesional.

Expreso mi gratitud a mi familia, amigos y compañeros por su apoyo incondicional, el cual se refleja en el logro de mis objetivos personales y estudiantiles.

**INÉS RAQUEL ABRIL ZAPATA**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto de titulación a mis padres, las personas más importantes de mi vida, a quienes les debo todo lo que soy en la actualidad... mis modelos a seguir y mi orgullo.

**INÉS RAQUEL ABRIL ZAPATA**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

La presente investigación correspondiente al tema: “PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO LA EMPRESA RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CIA. LTDA.”, la cual ha sido desarrollada bajo la autoría de Inés Raquel Abril Zapata con cédula de ciudadanía No. 171687332-6, en calidad de estudiante de la Carrera de Ingeniera en Administración de Empresas, quién declara que los contenidos de la investigación son enteramente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito D.M., Enero de 2014

AUTORA

---

Inés Raquel Abril Zapata

C.C.: 171687332-6

**INFORME FINAL DE RESULTADOS DEL TT**

<b>Carrera:</b>	INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Autora del TT:</b>	INÉS RAQUEL ABRIL ZAPATA
<b>Tema del TT:</b>	“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE PRÁCTICAS DE GONIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CIA. LTDA.”
<b>Articulación con la Línea de Investigación Institucional:</b>	PRODUCTIVIDAD Y SOCIEDAD
<b>Sublínea de Investigación Institucional:</b>	OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y ESTRUCTURAS FINANCIERAS
<b>Fecha de presentación</b>	Febrero de 2014

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>CERTIFICADO DE AUTORÍA.....</b>	<b>4</b>
<b>INFORME FINAL DE RESULTADOS DEL TT .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>PROYECTO DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CÍA. LTDA. .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>JUSTIFICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>14</b>
3.1. <b>Objetivo General .....</b>	<b>14</b>
3.2. <b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
4.1. <b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>

4.1.1.	Gobierno Corporativo .....	15
4.1.2.	LINEAMIENTOS DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO (LCAGC) DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (CAF).....	16
4.1.2.1.	Fundamentos de Cumplimiento.....	19
4.1.2.2.	Ámbito de Aplicación .....	19
4.1.2.3.	Alcance y Objetivo.....	20
4.1.3.	MEDIDAS DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	20
4.1.4.	LINEAMIENTOS APLICABLES A EMPRESAS CERRADAS .....	21
<b>4.2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>27</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE RUHOTEL CIA. LTDA .....</b>		<b>27</b>
5.1.	Perfil de la Compañía.....	27
5.2.	Conformación Estructural .....	29
5.3.	Evaluación de la Situación Actual.....	29
5.3.1.	Análisis de partes interesadas y selección de grupo destinatario .....	30
5.3.2.	Análisis de la Temática .....	35
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>36</b>
<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA COMPANIA “RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CIA. LTDA.” .....</b>		<b>36</b>
6.1.	Análisis de Objetivos .....	36
6.1.1.	Realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la compañía RUHOTEL CÍA. LTDA. ....	38
6.1.2.	Diseñar y elaborar el modelo de gestión de Prácticas de Gobierno Corporativo para la empresa RUHOTEL CÍA. LTDA. ....	38
6.1.3.	Proponer los cambios estructurales que deben aplicarse para la implementación del modelo. ....	39
6.2.	Planificación de la Ejecución .....	39
6.2.1.	Plan de Actividades .....	39
6.2.2.	Cronograma de Actividades.....	41
6.2.3.	Evaluación final del proyecto.....	42
6.3.	Definición de la encuesta situacional y formulario de diagnóstico (ver anexos ii y iii) .....	43
6.3.1.	Estructura de propiedad y control: .....	43

6.3.2.	Directorio y administración: .....	43
6.3.3.	Información sobre la compañía: .....	43
6.3.4.	Principios de actuación de la empresa en operaciones sujetas a posibles conflictos de interés: .....	43
6.3.5.	Información financiera y no financiera .....	44
6.3.6.	Resolución de controversias .....	44
6.3.7.	Sucesión Familiar .....	44
6.3.8.	Protocolo Familiar .....	44
6.3.9.	Derechos y trato a accionistas .....	44
6.3.10.	La Asamblea General de Accionistas .....	45
6.3.11.	Prácticas y Políticas de Directorio .....	45
<b>RECOMENDACIONES ESTRUCTURALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ...</b>		<b>46</b>
<b>RECOMENDACIONES SOBRE LAS RESPONSABILIDADES DE ORGANISMOS INTERNOS Y CARGOS DIRECTIVOS .....</b>		<b>51</b>
7.1.	Funciones del Directorio .....	51
7.2.	Responsabilidades del Directorio .....	52
7.3.	Funciones del Presidente del Directorio .....	53
7.4.	Funciones de los Miembros del Directorio .....	54
7.5.	Funciones del Gerente General .....	55
7.6.	Funciones del Subgerente .....	55
7.7.	Información sobre la Compañía .....	56
7.8.	Informe de Gobierno Corporativo .....	56
<b>CAPITULO V .....</b>		<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>59</b>
8.1.	Conclusiones .....	59
8.2.	Recomendaciones .....	60
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>61</b>



## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 - ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	29
GRÁFICO 2 - CARACTERÍSTICAS EN LA IMPLEMENTACIÓN	35

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1- LINEAMIENTOS GOBIERNO CORPORATIVO	65
ANEXO 2 - ENCUESTAS	103
ANEXO 3 – FORMULARIOS DE DIAGNOSTICO	122
ANEXO 4 – GLOSARIO DE TÉRMINOS	132

# **CAPITULO I**

## **PROYECTO DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CÍA. LTDA.**

### **INTRODUCCIÓN**

La tendencia empresarial a nivel mundial se ha caracterizado por buscar el mejoramiento continuo de la gestión corporativa enfocada a la obtención de resultados, promoviendo cambios importantes sobre la forma tradicional del manejo de las corporaciones.

Los lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo sugeridos por la Corporación Andina de Fomento (CAF) buscan que las instituciones estimen la necesidad e importancia de adoptar medidas de gobierno corporativo y la consideren como una herramienta para su gestión.

Es importante destacar que la implementación de medidas de Gobierno Corporativo fomenta el cumplimiento de los objetivos institucionales, creando una conciencia de autocontrol para enfrentar a la realidad, generando mayor crecimiento, aumento de la confianza de los inversionistas, entregando al directorio mayores responsabilidades, entre otros.

La Gerencia Administrativa de la empresa RUHOTEL CÍA. LTDA., emprenderá en un nuevo reto empresarial, al establecer un proyecto de implementación Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en su estructura.

RUHOTEL CÍA. LTDA. se ha propuesto varios objetivos en función de este proceso, siendo sus principales metas: cumplir estándares reconocidos internacionalmente, obtener mejores resultados de la gestión y el desempeño empresarial, optimizar la toma de decisiones, agregar valor de mercado a la empresa y lograr un crecimiento sostenido de la misma a través del tiempo.

La presente investigación busca contribuir con la dirección de la empresa RUHOTEL Cía. Ltda., al establecer un proyecto de implementación de prácticas de gobierno corporativo en dicha institución, analizando las fortalezas y oportunidades con las que ésta cuenta y de esta forma definir las recomendaciones que se hagan necesarias para que el proceso cumpla con su objetivo.

## **JUSTIFICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En las últimas décadas se han desarrollado diversos mecanismos de administración y control de la gestión empresarial, no solo a nivel productivo respecto al control de procesos y la administración efectiva de recursos, sino también se han establecido lineamientos a nivel gerencial que van encaminados a la consecución de objetivos específicos, con la finalidad de alcanzar las exigencias del mercado actual.

A raíz de estos requerimientos, y a medida que pasa el tiempo, se ha hecho indispensable que las empresas tomen las medidas necesarias para alcanzar estándares de calidad y competitividad que les procuren su supervivencia.

La dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo de la organización, mejorando de manera permanente su gestión así como la calidad del servicio.

El gobierno corporativo parte del concepto de respetar los derechos de los accionistas, mediante un trato equitativo independiente de la participación de capital, cuando existan operaciones que pueden afectar sus intereses (aumentos de capital, fusiones, escisiones, entre

otros), sobre todo para los accionistas minoritarios que comúnmente no intervienen en estas decisiones.

Esta iniciativa se acoge de forma voluntaria por parte de la dirección de las sociedades, se ve nacer el compromiso de incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial, el que no logrará sus objetivos si se mantiene una tradicional estructura de capital cerrado.

El gobierno corporativo provoca más estabilidad, tiende a reducir el costo de capital y brinda mayores oportunidades de obtener crédito. Genera una mayor profundidad en el mercado de capitales, busca incrementar la productividad y rentabilidad reduciendo los riesgos propios de la actividad proporcionando ventajas para tener acceso a mayores recursos de inversión.

El Gobierno Corporativo busca agregar valor al portafolio de la empresa, al generar protagonismo, transparencia, prevención de conflictos, derechos de propiedad, tomar en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, fluidez e integridad de la información, comunicación efectiva con el público interesado en la empresa y su estructura de gobierno. Al agregar valor se tendrá la capacidad de competir, generar credibilidad y lealtad en los mercados, conciencia de autocontrol mejorando la interacción de los niveles corporativos, la gestión y sostenibilidad de las empresas.

Por lo anterior expuesto se plantea como problema de investigación, cómo elaborar una propuesta de Implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo”, adaptadas a la estructura organizacional de la empresa RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CIA.LTDA., la cual se aplicará a los períodos 2014 y 2015.

Tomando en cuenta la naturaleza jurídica de RUHOTEL CÍA. LTDA., y acorde a lo establecido en los LCAGC, se definirá un proyecto dentro del cual se considerará una evaluación respecto del cumplimiento con los lineamientos que sean aplicables a instituciones de capital cerrado, buscando confirmar el cumplimiento con los requisitos mínimos establecidos respecto

de los Derechos y Trato a Accionistas, la Asamblea General de Accionistas, el Directorio y su Administración, la Junta Directiva y sus instrumentos de Retroalimentación.

Luego de la implementación la compañía podrá definir claramente las responsabilidades y funciones de la dirección empresarial respecto de la transparencia, fluidez e integridad de la información. Así mismo podrá determinar relaciones entre los accionistas, administradores, la alta gerencia y los diversos órganos corporativos.

Al final del proceso se emitirá un informe de resultados el cual servirá a la compañía para definir sus planes de acción respecto de la implementación.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la estructura del proyecto de implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo que debe proponerse para la empresa RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CÍA. LTDA., para mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la fundamentación teórica que sustenta la elaboración de un proyecto de implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo para la empresa RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CÍA. LTDA., para mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos?

¿Cómo se debe realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la compañía RUHOTEL CÍA. LTDA.?

¿Qué mecanismos deben utilizarse para diseñar y elaborar el modelo de gestión de Prácticas de Gobierno Corporativo para la empresa RUHOTEL CÍA. LTDA., proponiendo los cambios estructurales que deben aplicarse para la implementación del modelo?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **3.1. Objetivo General**

- Elaborar un proyecto de implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo en la empresa RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CÍA. LTDA., para mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente proyecto de implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo en la empresa RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CÍA. LTDA., para mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos.
- Realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la compañía RUHOTEL CÍA. LTDA.
- Diseñar y elaborar el modelo de gestión de Prácticas de Gobierno Corporativo para la empresa RUHOTEL CÍA. LTDA., proponiendo los cambios estructurales que deben aplicarse para la implementación del modelo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación basará su análisis y evaluación en lo descrito en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo presentado por la Corporación Andina de Fomento, cuyo objetivo es poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital y responsables de políticas públicas, un conjunto de normas básicas que constituyen las bases para un buen gobierno corporativo.

Se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa RUHOTEL CÍA. LTDA., realizando una revisión del marco legal, su estructura organizacional y de los manuales de cargos definidos para la Alta Dirección y la Administración.

#### **4.1. MARCO TEÓRICO**

##### **4.1.1. Gobierno Corporativo**

El Buen Gobierno Corporativo es una herramienta que busca disminuir e incluso resolver los problemas de dirección de las empresas, proyectando con más fuerza la responsabilidad empresarial de la economía global.

El gobierno corporativo se constituye en un mecanismo que permite dirigir y controlar a las sociedades de una manera adecuada, especificando la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la misma, tales como el directorio, gerentes y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

Este modelo provee una estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos, así como la forma de hacer un seguimiento a su

desempeño, explicando las reglas y procedimientos adecuados para la toma de decisiones en asuntos corporativos como son: el trato equitativo de los accionistas, la transparencia de la información, la remuneración de administradores, el manejo de los conflictos de interés, estructura del capital, esquemas de incentivos en las administración, tomas de control, entre otros asuntos que afectan el proceso de distribución de las rentas de la sociedad.

Para tomar decisiones que garanticen el futuro de una empresa, es necesario llevar a cabo una valoración integral y conjunta de los factores que afecten su fuerza y posicionamiento, sobre todo los que sufren cambios constantemente.

#### **4.1.2. LINEAMIENTOS DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO (LCAGC) DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (CAF).**

La Corporación Andina de Fomento (CAF), de su estudio sobre gobernabilidad en América Latina, ha determinado que los principales problemas de la administración de las empresas, responsables de ahuyentar a los inversionistas, se resumen en (Corporación Andina de Fomento, 2005):

- ♦ “Los administradores de las empresas utilizan para fines propios los recursos del negocio.
- ♦ Operaciones con empresas y/o personas vinculadas a precios no competitivos.
- ♦ Pago de remuneraciones elevadas a los ejecutivos que no guardan proporción con los resultados económicos de la empresa.
- ♦ Contratación de personal allegado y no idóneo (conflictos de interés).
- ♦ Manipulación de información y toma excesiva de riesgos.
- ♦ Errores de percepción y juicio por parte de los administradores.”



Por otro lado, respecto de la generación de valor frente a los mercados se presentan los siguientes inconvenientes:

- ♦ “Tenencias concentradas respecto del capital.
- ♦ Grupos familiares de conformación empresarial cerrada.
- ♦ Grupos de control claramente definidos.
- ♦ Los inversionistas o accionistas de las empresas son quienes forman parte de la Dirección (simetría absoluta).
- ♦ Presentan bajos índices de liquidez.
- ♦ La asesoría externa está dada por consejeros relacionados a accionistas mayoritarios o están alineados con grupos de control dentro de la empresa.
- ♦ La Información que se presenta al mercado es reducida.”

Se puede hablar de dos tipos de vinculaciones si nos referimos al manejo de conflictos de interés:

- ♦ Afectivas o familiares: cónyuges o personas con afectividad análoga; ascendientes, descendientes y hermanos del director o de su cónyuge; cónyuges de los ascendientes, descendientes y hermanos del director.
- ♦ Económicas: personas jurídicas en las que el director, o las personas vinculadas a él por vínculos afectivos o familiares, mantengan una participación estable y significativa en su capital.

Para el caso de las personas jurídicas es importante señalar la necesidad de mencionar a las personas vinculadas "reales", por ejemplo: directores de hecho, liquidadores, apoderados, etc.

Generar valor para la empresa es velar por eliminar estos y otros problemas, al proporcionar mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo a la empresa. Es necesario entonces exigir que se cumpla con los objetivos institucionales, creando una conciencia de autocontrol y gobernabilidad societaria para no ver afectada su credibilidad frente al mercado.

Las 51 medidas de los LCAGC profundizan sobre cada uno de los aspectos más críticos que afectan al gobierno corporativo en la actualidad. La interpretación de estas medidas necesariamente deberá hacerse de conformidad con lo recogido en los LCAGC, cada medida puede estar soportada por una o más recomendaciones, cuya adopción se debería recoger mediante modificaciones estatutarias y/o reglamentos internos dirigidos a lograr una adecuada implementación de los lineamientos, lo que determinará el grado de cumplimiento de cada medida.

Las medidas de los Lineamientos abordan las siguientes materias: “(i) derechos y trato equitativo de los accionistas; (ii) la Asamblea General de Accionistas; (iii) el Directorio; (iv) la información financiera y no financiera y (v) la resolución de controversias.” (CAF, 2005)

En la región andina se busca efectos positivos al aplicar estas normas, al demostrar que las empresas pueden llegar a ser eficientes, mejoren sus niveles de gestión, dirección y administración, transparenten su información y disminuyan el riesgo.

En el Ecuador se requiere fortalecer el quehacer empresarial para tener acceso a mejores fuentes de financiamiento, sobre todo en el mercado de valores.

#### **4.1.2.1. Fundamentos de Cumplimiento**

El ámbito legal de cada país podrá recoger ciertos lineamientos de cumplimiento compatibles con las prácticas de gobierno empresarial, de aquí que las empresas podrán adoptar las demás medidas que sean aplicables a su estructura organizacional.

Este principio presenta un grado de flexibilidad, ya que permite explicar y demostrar, en el informe de Gestión, el cumplimiento con los procesos de implementación material de cada medida y por otro lado demostrar razonadamente los incumplimientos.

Al hablar de incumplimientos se consideran las posibles contradicciones o prohibiciones de la legislación vigente como un obstáculo para su aplicación, o porque la sociedad está en desacuerdo con el contenido de la medida o la conveniencia de su adopción” (CAF, 2005).

#### **4.1.2.2. Ámbito de Aplicación**

Los LCAGC y sus recomendaciones se adaptan a las prácticas, estructura y características de las instituciones que conforman el ámbito empresarial de los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Las medidas sugeridas no son necesarias o aplicables a todos los tipos de empresas, por lo cual se hace una clasificación según su conformación societaria.

*Grandes Compañías:* sociedades que cotizan sus acciones en Bolsa o que al menos participan regularmente en los mercados de capital mediante la emisión de valores inscritos (con al menos 50 accionistas).

*Compañías cotizadas o listadas en Bolsa:* consideran su participación en el mercado de valores sin que su decisión de participar en este mercado se dé por iniciativa propia.

*Sociedades abiertas:* con un número indeterminado de socios y aparentemente sin vinculaciones familiares (para el Ecuador sociedades anónimas o compañías limitadas con capital abierto).

*Empresas cerradas:* sociedades con un pequeño número de accionistas, normalmente administradas por sus socios. Se caracterizan por presentar ciertas restricciones a la libre transmisibilidad de sus acciones.

El aplicar los LCAGC en las sociedades cerradas de carácter familiar o controladas por grupos familiares, se busca fortalecer la gestión empresarial y reducir o por lo menos de prevenir problemas en el gobierno de estas compañías.

#### **4.1.2.3. Alcance y Objetivo**

Los LCAGC recogen una serie de medidas que deben incorporarse a los estatutos y/o normas internas de las sociedades, relacionadas con su gobierno corporativo así como la constitución, organización y funcionamiento de sus organismos corporativos. Su alcance está enfocado al régimen de convocatoria, preparación, información, concurrencia, desarrollo y ejercicio de los derechos, en las Asambleas y en los Directorios.

#### **4.1.3. MEDIDAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

El análisis del esquema de aplicación de Gobierno Corporativo se basa en comprobar si las empresas cumplen o no los principios básicos mencionados. La CAF en su publicación: “Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber”, recalca los siguientes puntos:

**Derecho de Propiedad:** Verificar si los accionistas y demás participantes pueden hacer ejercicio pleno y oportuno de sus derechos de propiedad, analizando los efectos de la estructura accionaria; implicación de la existencia de distintas clases de acciones; política de dividendos;

condiciones de participación en las juntas o de accionistas; ejercicio del derecho de voto; políticas para el cambio de control de la propiedad; solución de conflictos, entre las principales.

**El Directorio y la Gerencia:** conocer la existencia de esquemas de dirección delimitados con mecanismos amplios y eficaces de seguimiento (tamaño y composición del directorio; independencia de sus miembros; presencia de comités especiales; presencia o no de vinculaciones con la gerencia; políticas para atender los conflictos de interés; planes de sucesión; y otras).

**Transparencia:** verificar si la información de la empresa al mercado, y al inversionista, es suficiente (completa y relevante), confiable (veraz y objetiva) y oportuna (disponible a tiempo). (Corporación Andina de Fomento, 2005)

#### **4.1.4. LINEAMIENTOS APLICABLES A EMPRESAS CERRADAS**

En este punto se enunciarán los lineamientos establecidos por la Corporación Andina de Fomento en el “Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado” (CAF, 2006). La descripción de cada una de las medidas está considerada en los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo (ver Anexo I).

### **I. DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS**

- Principio de Igualdad de Voto (Medida N° 1)
- Derecho a la no dilución (disgregación) de la Participación en el Capital de la Sociedad (Medida N° 2)
- Fomento de la participación e información de los accionistas (Medida N° 3)
- El Quórum y las mayorías exigibles (Medida No. 5)
- Cambio o toma de control por otro grupo (Medida N° 6)

## **II. LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS**

- Función y Competencia (Medida N° 7)
- Obligación Concreta de Convocar (Medidas N° 9)
- Plazo (Medidas N° 10)
- Medios de difusión del anuncio de la convocatoria (Medidas N° 13)
- Intervención de los Accionistas (Medida N° 15)
- Derecho de Información de los accionistas previo a la celebración de la asamblea general y durante el desarrollo de la misma (Medida N° 11)
- Inversores Institucionales y Accionistas significativos (Medida N° 12)
- La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto (Medida N° 14)
- Voto de los Miembros del Directorio (Medida N° 16)
- Delegación en Blanco (Medida N° 17)
- Asistencia de otras personas además de los Accionistas (Medida N° 18)

## **III. EL DIRECTORIO**

- La Necesidad de tener un Directorio (Medida N° 19)
- Atribución de Funciones de Supervisión y Definición de Estrategia al Directorio Carácter Indelegable de Algunas Funciones (Medida N° 20 Y N° 21)
- La Función General de Supervisión y Control
- Regulación del Funcionamiento del Directorio mediante un Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento (Medida N° 22)
- Dimensión del Directorio (Medida N° 19 Y N° 23)
- Categorías de Miembros del Directorio (Medida N° 24)

- Nombramiento (Medida N° 25)
- Representación de los Accionistas Minoritarios
- Mayoría de Externos en el Directorio
- Designación de Directores Externos Independientes
- Cese de los Directores (Medida N° 27)
- Regulación de los Deberes y Derechos de los Miembros del Directorio o Administradores (Medida N° 28)
- Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés (Medidas N° 29 y N° 30)
- Derecho de información (Medida N° 31)
- La Retribución de los Directores (Medida N° 32)
- Información sobre la Retribución (Medida N° 33)
- La Organización del Directorio (Medida N° 35)
- El Presidente del Directorio (Medida N° 36)
- El Vicepresidente del Directorio
- El Secretario del Directorio (Medida N° 37)
- El Ejecutivo Principal (Medida N° 34)
- La Alta Gerencia (Medida N° 38)
- Reglas sobre Funcionamiento, Convocatoria y Organización del Directorio (Medidas N°31, N° 39 Y N° 42)
- Comisiones del Directorio (Medida N° 40)
- Competencia en Materia de Control de las Operaciones Vinculadas: Autorización de Operaciones Vinculadas (Medida N° 41)

#### **IV. INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA**

- El Control y la Información de los Estados Financieros (Medidas N° 43 a N° 49)
- Información a los Mercados Financieros
- Contenido de los Estados Financieros
- Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo (Medida N° 50)
- Resolución de Controversias (Medida N° 51)

El Gobierno Corporativo es un sistema mediante el cual las empresas pueden establecer de forma clara y adecuada cuales son los derechos y obligaciones de los diferentes partícipes en la gestión corporativa como: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados. De igual forma se definen las reglas y los procedimientos que permitan una correcta toma de decisiones sobre el negocio.

El Gobierno Corporativo permite que las empresas promuevan la equidad, la transparencia y la responsabilidad en su actividad.

#### **4.2. MARCO METODOLÓGICO**

Considerando las distintas metodologías y técnicas establecidas para el desarrollo de la investigación científica, decimos que mediante la aplicación del método científico adecuado se obtendrá la información requerida para lograr el objetivo programado.

Para definir la metodología y técnica que mejor se ajusta a nuestro objetivo, sabemos que es necesario identificar el tipo de estudio que se realizará, puesto que de ello dependerá el establecimiento de las estrategias así como el tratamiento metodológico que se le dará a la información.



Por lo anterior, se considera que para el desarrollo del presente proyecto se realizará una descripción de los resultados obtenidos a partir del levantamiento de información base. A partir de las características demostradas en el caso de estudio, se utilizarán criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura y comportamiento, llegando a definir las observaciones que identifiquen su realidad.

Al hablar de un método sistémico, exponemos que se modelará el objeto de investigación mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinarán su estructura y la dinámica que el proyecto seguirá para llegar a la elaboración del informe final.

De igual manera el método analítico-sintético posibilitó la familiarización de la investigadora con el tema que constituye el objeto de estudio, a través de la comprensión de las relaciones que se establecen entre las distintas partes de un fenómeno de gran actualidad y penetrar en la esencia del problema investigado.

Para la ejecución del presente proyecto se considera como herramienta de consulta y apoyo el “Manual de Elaboración de Proyectos”, el cual es una publicación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012), con la finalidad de formular la propuesta de proyecto identificando el problema principal, la planificación de la ejecución del proyecto, el seguimiento y la evaluación.

Este manual establece las directrices de elaboración del proyecto para determinar las necesidades de desarrollo concretas, cumplir con los criterios de análisis propuestos y poder establecer de manera coherente y sustancial el producto final de la investigación.

Dentro de la metodología se plantea realizar las siguientes actividades:

- Desarrollar un análisis de la situación actual de la compañía en lo que respecta a la aplicación de criterios de GC.
- Elaborar matrices de control, en las cuales se determinen los porcentajes de cumplimiento con las medidas determinadas en los LCAGC.
- Realizar entrevistas a los miembros de la alta dirección así como de la administración, con la finalidad de determinar los objetivos de gestión que se pretenden alcanzar.
- Proponer reuniones de trabajo para recopilar la información de base, necesaria para generar la propuesta.
- Estructurar y planificar las distintas etapas de ejecución del proyecto.
- Analizar los resultados obtenidos con la finalidad de establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación propuesta.

Se desarrollará una encuesta, basada en un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se recogerá la información que luego se analizará y sintetizará para definir las recomendaciones finales.

Adicionalmente, como técnica indispensable en el proceso de investigación científica, se adaptará una técnica documental, misma que permitirá recopilar la información que caracterice el modelo.

## CAPITULO III

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE RUHOTEL CIA. LTDA

El diagnóstico que se realizará tomará como base la documentación entregada por la Administración, el resultado de las diferentes reuniones con los accionistas de la empresa, las reuniones de planificación estratégica y la asistencia a las reuniones formales del Directorio.

Sobre la base anterior se desarrollará un diagnóstico puntual por cada uno de los lineamientos del Código Andino, aplicables a las empresas de capital cerrado, que permitirá plantear áreas de potencial mejoramiento de los actuales esquemas manejados por la compañía.

Las recomendaciones planteadas permitirán fijar metas dentro del objetivo general para desarrollar la propuesta de implementación de prácticas de gobierno, la misma que se concretará en la siguiente etapa de proyecto. Es importante aclarar que el diagnóstico no constituye una evaluación del desempeño de los diferentes estamentos de la empresa y tampoco es una auditoría de cumplimiento de leyes o normas internas y/o externas.

#### 5.1. Perfil de la Compañía

Rueda de Hoteles y Turismo RUHOTEL CÍA. LDTA. fue constituida el 29 de diciembre de 1998, debidamente aprobada por la Superintendencia de Compañías así como por la Dirección Nacional de Turismo del Ecuador.

La compañía cuenta con 4 socios capitalistas, quienes tienen derechos y deberes establecidos por la Ley, para las compañías de responsabilidad limitada, gobernada por la Junta General de Socios y Administrada por el Presidente, el Gerente y Subgerente.

RUHOTEL CÍA. LTDA. está dentro del grupo de empresas cerradas no cotizadas en Bolsa, con un número limitado de accionistas. La decisión de adoptar las prácticas de Gobierno Corporativo se encuentra impulsada por cumplir con estándares internacionales, obtener mejores resultados de la gestión y el desempeño empresarial optimizando la toma de decisiones y disminuir los conflictos de interés internos, esperando obtener un crecimiento sostenido de la empresa.

El objeto principal de la compañía es dedicarse al establecimiento, administración, arrendamiento, asesoramiento de hoteles, restaurantes y negocios afines. De manera especial, promoverá el turismo dentro y fuera del Ecuador operando directamente o a través de empresas asociadas nacionales o extranjeras.

El Hotel Sebastián está ubicado en la calle Diego de Almagro 822 (N24-416) y Cordero en el barrio de la Mariscal, distrito hotelero, comercial y bancario de la ciudad de Quito. Dispone de 55 habitaciones, equipadas con calefacción, televisión por cable, acceso a internet inalámbrico, baño privado y servicio a la habitación. Adicionalmente, tiene servicio de lavandería, business center, internet inalámbrico y gimnasio.

**Misión:**

Servir con amabilidad, profesionalismo, excelencia y calidez humana para superar las expectativas del cliente, poner atención a los detalles y mejorar constantemente. "Ser simplemente encantadores."

**Visión:**

Ser un hotel altamente profesional en la ciudad de Quito, ceñidos a un manejo responsable y sustentable con el medio ambiente y la conservación de los recursos.

## 5.2. Conformación Estructural

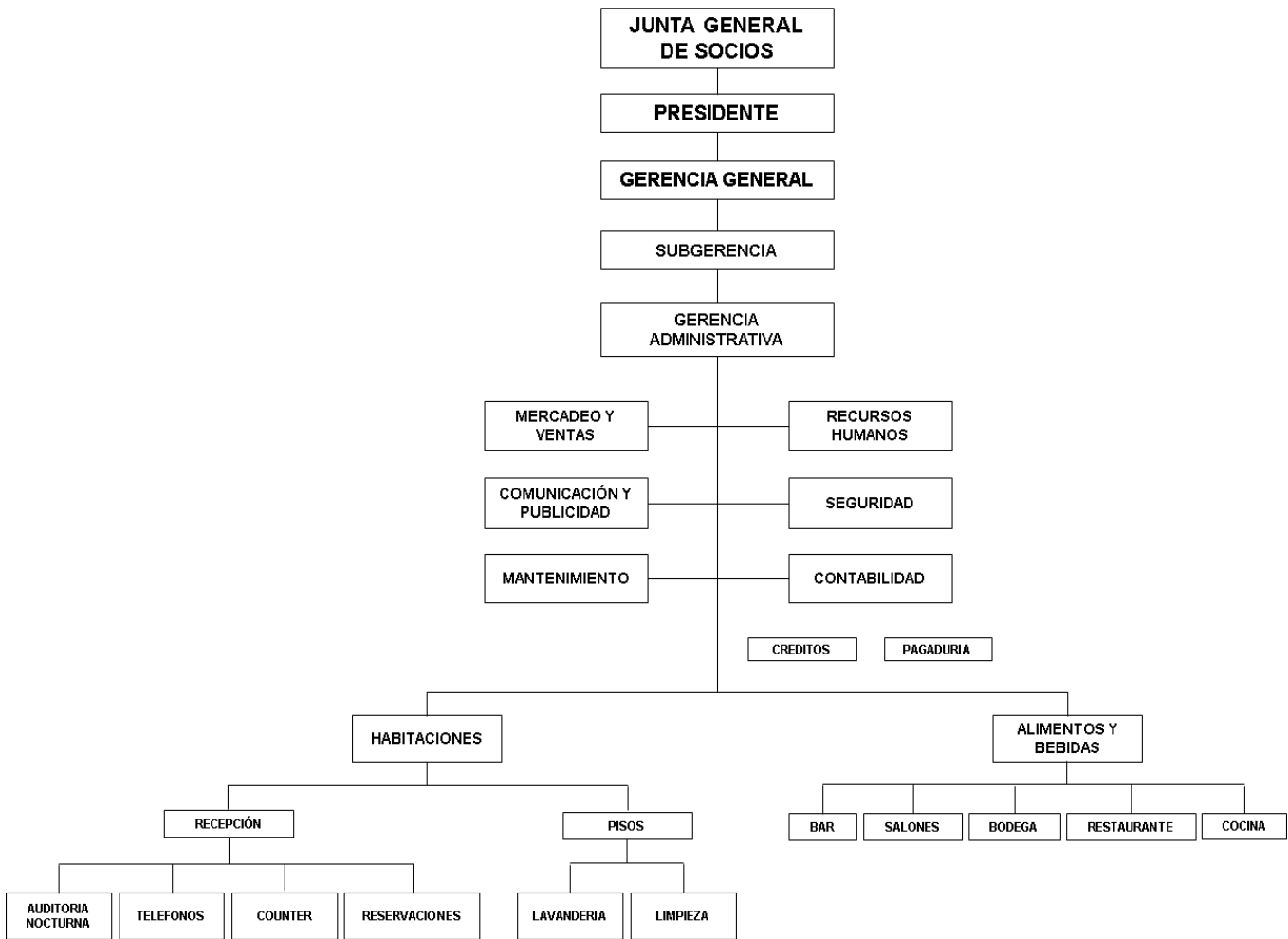


Gráfico 1 - Organigrama Estructural

## 5.3. Evaluación de la Situación Actual

Para realizar el análisis de la situación actual de la compañía y determinar el alcance del proyecto planteado, se plantearán las siguientes interrogantes:

¿Los ejecutivos tienen remuneraciones que guardan proporción con los resultados económicos de la empresa?

¿La empresa ha sido calificada como beneficiaria de financiamiento externo?

¿Los socios y accionistas de la empresa se encuentran conformes con los resultados obtenidos producto de su inversión?

¿Existe una planificación objetiva a largo plazo en concordancia con las condiciones actuales del mercado?

¿Cuál es la situación societaria de la empresa RUHOTEL Cía. Ltda. previo al establecimiento de prácticas de gobierno corporativo en su estructura?

¿La empresa presenta una estructura de grupo familiar (empresa cerrada)?

¿Existe protección contra cambios de control?

¿Cuál es la proyección de la empresa RUHOTEL Cía. Ltda. a mediano plazo?

¿Qué dificultades podría presentar la empresa RUHOTEL Cía. Ltda. en el proceso de implementación de prácticas de BGC?

¿Cuáles son los lineamientos de aplicación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo establecidos por la CAF y cuáles de ellos se ajustan a la situación del Ecuador?

¿Cómo se ve reducido el índice de riesgo accionario de empresas que cuentan con buen gobierno corporativo?

¿Qué requerimientos deben cumplir las empresas en la aplicación de prácticas de gobierno corporativo?

¿Qué ventajas o beneficios obtienen las empresas al aplicar prácticas de gobierno corporativo en su estructura?

### **5.3.1. Análisis de partes interesadas y selección de grupo destinatario**

Las partes interesadas para las organizaciones se determinan como personas naturales o jurídicas que reciben algún tipo de beneficio o tienen interés respecto de los resultados obtenidos a partir del desarrollo de sus actividades.

Para efectos de la aplicación del presente proyecto, consideramos como partes interesadas o susceptibles de ser afectadas por los resultados obtenidos de la implementación del modelo a los siguientes:

- Los Socios y Accionistas
- Los Colaboradores y empleados
- Los Proveedores y acreedores
- La Comunidad

### **Socios y Accionistas**

El proyecto propuesto considera que los socios y accionistas, mantengan una adecuada participación en el proceso de toma de decisiones, evidenciando que esta sea igualitaria por cuanto todos sus miembros contarán con los mismos derechos de voto.

Las oportunidades de inversión de la compañía pertenecen a todos los socios, por tanto existirá la claridad de que no existe la posibilidad de que uno o alguno de ellos se vea privilegiado por las operaciones de inversión emprendidas por la Administración. Los accionistas y socios tendrán el conocimiento permanente del destino de las inversiones que se realicen, por cuanto la Administración proveerá todo los medios necesarios para que exista un contacto fluido y directo con los accionistas.

El intercambio de la información de carácter financiero es de interés de los socios, manteniendo vigentes las políticas de confidencialidad de la información estratégica de la compañía. Es vital determinar que los accionistas deben respaldar en conjunto la toma de decisiones respecto de operaciones estratégicas delicadas que impliquen cambios fundamentales en la situación de la compañía.

Existirán medidas de protección frente a posibles accionistas controladores, para prever las restricciones sobre la negociación y venta de paquetes accionarios sin consentimiento del resto del grupo, considerando que esta negociación puede conllevar el traslado del control de la compañía a otro grupo.

Los accionistas minoritarios tendrán la certeza de que sus derechos se no verán afectados por un cambio repentino de la Administración, ya que se establecerán claros derechos y procedimientos para estos procesos.

### **Colaboradores y Empleados**

Los colaboradores de una institución buscan contar con la estabilidad y seguridad necesarias para evidenciar que sus expectativas de crecimiento y desarrollo personal y profesional se ven cumplidos.

Una compañía que cuenta con bases sólidas de transparencia y honestidad proporciona un ambiente laboral confiable, en el cual los colaboradores se pueden sentir identificados y motivados a participar de manera activa en el gestionar de una institución responsable a todo nivel.

El involucramiento del personal ejecutivo es fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, mismos que deben estar alineados hacia las estrategias definidas por la dirección; por tanto el proceso de adopción de prácticas de gobierno corporativo debe ser definido como parte de la cultura organizacional.

### **Proveedores y Acreedores**

Considerados como socios estratégicos en el accionar de la compañía, los proveedores y acreedores se verán beneficiados de la incorporación de un estilo de administración transparente



a partir de la cual se evidenciará la solvencia y estabilidad de la empresa. Esta condición puede generar un efecto multiplicador que incentive a sus relacionados a incorporar esta iniciativa.

### **Comunidad**

El Ecuador tiene la necesidad latente de mejorar la gobernabilidad de las instituciones que desarrollan todo tipo de actividades económicas en el país, puesto que el crecimiento, desarrollo y estabilidad a nivel general, está directamente involucrado con la permanencia y sostenibilidad en el tiempo de los generadores de riqueza dentro del país.

Se puede mencionar la generación de empleo, incremento de las rentas y divisas que ingresan al país de manera anual, reducción del índice de riesgo empresarial, entre otros factores; proyectan a mediano y largo plazo contar con resultados palpables de beneficio a la comunidad.

### **De la sucesión familiar**

Con cada cambio generacional, aproximadamente un tercio de las empresas familiares desaparece. Se entiende por empresa familiar aquella que quiere mantener el control y la propiedad mayoritaria dentro de una familia o grupo de familias. A la tercera generación sólo un pequeño porcentaje sobrevive.

Los expertos coinciden en que la causa principal de tal elevada mortandad es no resolver adecuadamente los retos de la sucesión del poder a lo largo de distintas generaciones.

La dificultad de la sucesión familiar radica en una serie de dinámicas altamente emocionales que se superponen a las ya de por sí complicadas dinámicas de sucesión en cualquier empresa. Cada transición generacional presenta tensiones emocionales distintas. En la primera generación el reto psicológico para el fundador es "soltar" la dirección de una empresa que él mismo ha fundado, probablemente a fuerza de carácter marcando su trayectoria vital. El reto

sucesorio radica en transmitir la dirección (función distinta de la propiedad o accionariado) a la persona más competente entre los familiares de la generación siguiente, normalmente hermanos.

La segunda transición suele enfrentar a esos mismos hermanos con el reto psicológico de aceptar el liderazgo ejecutivo de un miembro de otra rama de la familia por sus mejores competencias. También se da un reto profesional, que suele consistir en no romper la unidad estratégica de la empresa, es decir en no dividir el negocio dando cada unidad resultante a una de las ramas familiares, con el objetivo de aliviar las tensiones entre las mismas.

La tercera transición es la que enfrenta el reto de la dirección familiar versus la propiedad familiar. Ante el aumento demográfico de los componentes de la familia y las consiguientes complicaciones de sucesión profesional dentro de la misma, el reto está en decidir si la empresa familiar será de dirección (miembros de la familia gestionan la empresa) o sólo de propiedad (son sólo accionistas y el reto reside en la elección y control de los directivos).

Una correcta sucesión entre generaciones en el seno de una empresa familiar no es algo que tienda a suceder espontáneamente. Al contrario, sólo si se encara de manera explícita, formal y alineada con la estrategia y estructura de la empresa existen probabilidades altas de éxito.

La sucesión en la empresa familiar necesita dos mecanismos básicos: un plan de sucesión y un protocolo familiar.

### 5.3.2. Análisis de la Temática

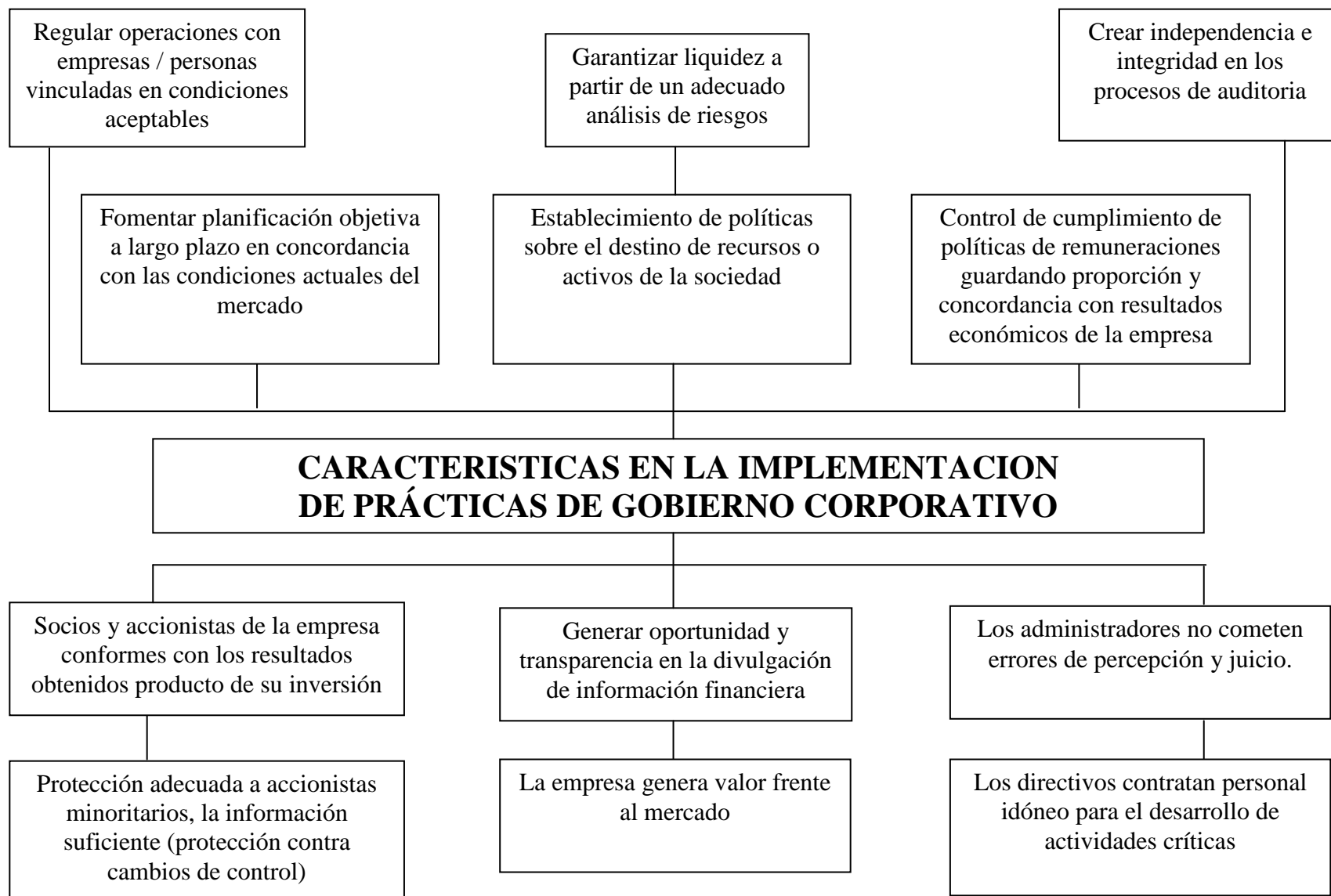


Gráfico 2 - Características en la Implementación

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA COMPANIA “RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CIA. LTDA.”

#### 6.1. Análisis de Objetivos

Se plantea la elaboración de un proyecto de implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo para la empresa RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CÍA. LTDA., mediante el cual se busca mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos respecto del control por parte de la Dirección y la Alta Gerencia. El alcance del proyecto identifica consecución de los siguientes objetivos:

- Regular estatutariamente los procedimientos que se deberán cumplir para emprender operaciones con empresas / personas vinculadas a la empresa, socios, accionistas o ejecutivos, en condiciones aceptables sin perjudicar los intereses de la compañía.
- Garantizar la liquidez de la compañía, definiendo las condiciones óptimas de análisis de riesgos, frente a operaciones delicadas que puedan afectar de manera significativa su estabilidad.
- Establecer los procedimientos y políticas necesarios para transparentar el proceso de Auditoria Externa.
- Transparentar los procesos de asignación de recursos para la compra de activos así como para la ejecución de inversiones importantes.
- Controlar el cumplimiento de la política interna de remuneraciones, misma que debe guardar proporción y concordancia con resultados económicos de la empresa.

- Determinar mecanismos que fomenten una planificación objetiva de las actividades y resultados en el largo plazo, de forma coherente con las condiciones actuales del mercado.

- Generar mecanismos de comunicación efectiva con los cuales los socios y accionistas de la empresa, contarán con la información oportuna sobre la situación de la compañía y por tanto se sientan conformes con los resultados obtenidos producto de su inversión.

- Generar oportunidad y transparencia en la divulgación de información financiera con instituciones relacionadas.

- Evidenciar los procesos de control a partir de los cuales se evidencie que los administradores cuentan con herramientas adecuadas para la toma de decisiones, reduciendo el riesgo implícito por errores de juicio o percepción.

- Transparentar las políticas de contratación de personal, para evidenciar que se contrata personal idóneo para el desarrollo de actividades críticas.

- Implementar prácticas de gobernanza corporativa a partir de lo cual la empresa generará valor frente al mercado.

- Ratificar los mecanismos adoptados para la protección a accionistas minoritarios contra cambios de control en la Administración.

### **6.1.1. Realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la compañía RUHOTEL CÍA. LTDA.**

La propuesta considera la generación de un plan de actividades que inicia con el diagnóstico de la situación actual de la compañía a partir de la aplicación de un cuestionario, basado en el cumplimiento de las medidas aplicables a la naturaleza de la empresa.

El cuestionario sugerido está basado en las publicaciones y estudios que previamente se han desarrollado sobre la materia de Gobierno Corporativo disponibles para el público en general y mencionados en la bibliografía del presente proyecto.

Para cumplir con este objetivo se debe contar con el compromiso de la dirección, considerando que la información levantada debe reflejar necesariamente las condiciones reales de la compañía, en base a lo cual se realizarán las recomendaciones de implementación.

### **6.1.2. Diseñar y elaborar el modelo de gestión de Prácticas de Gobierno Corporativo para la empresa RUHOTEL CÍA. LTDA.**

En una segunda etapa, y luego de definir los puntos claves de mejoramiento, se procederá con el diseño del modelo de gestión en base al análisis de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico.

Para la consecución de este objetivo se planificarán una serie de actividades encaminadas a determinar de forma clara y precisa las recomendaciones que paulatinamente deberán implementarse. Este proceso implica el desarrollo de un plan de actividades coordinado con la administración, los alcances del modelo, el establecimiento de objetivos y estrategias.

### **6.1.3. Proponer los cambios estructurales que deben aplicarse para la implementación del modelo.**

Complementariamente a la definición del modelo, debe considerarse la necesidad de definir los cambios estructurales que deben aplicarse, con la finalidad de que el sistema funcione de manera adecuada y cumpla con su propósito.

De igual manera, la propuesta de cambio será acordada con la administración, tomando en cuenta que el sistema de Gobierno Corporativo debe acoplarse a la realidad institucional de la compañía, evitando que se presenten conflictos con políticas internas, lo cual podría afectar el proceso.

## **6.2. Planificación de la Ejecución**

### **6.2.1. Plan de Actividades**

#### **Reunión de Inicio**

- Presentación del proyecto
- Revisión del Plan de Actividades
- Aprobación del cronograma, plan de recursos y presupuesto

#### **Diagnóstico de Situación Actual**

- Levantamiento de Información Institucional
- Elaboración de Encuesta Situacional
- Reunión de Trabajo Inicial
- Tabulación de Encuesta Situacional
- Reunión de Trabajo de Seguimiento 1
- Análisis de Resultados de Encuesta Situacional
- Aprobación de Resultados

### **Diseño y elaboración de propuesta**

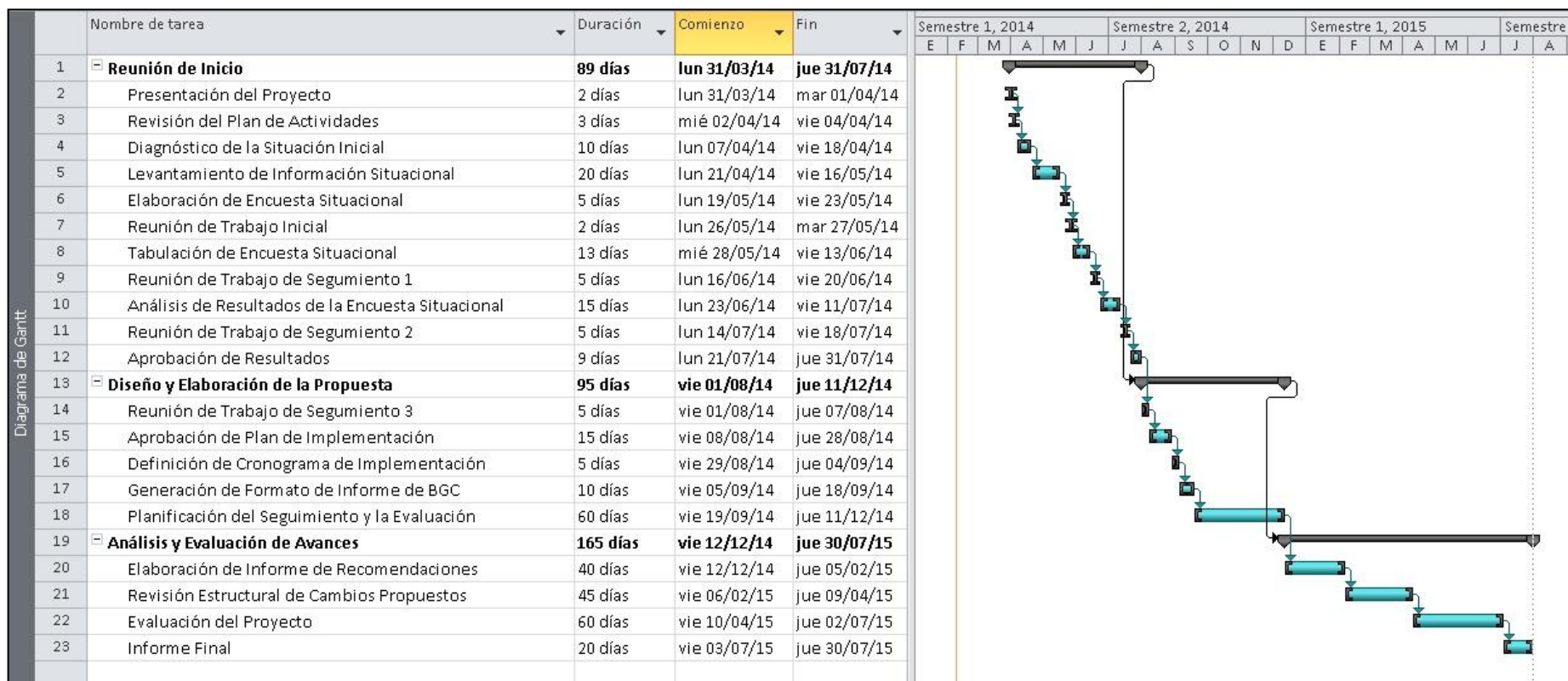
- Elaboración de Propuesta de Implementación
- Reunión de Trabajo de Seguimiento 3
- Aprobación de Plan de Implementación
- Definición de Cronograma de Implementación
- Generación de Formato de Informe de BGC

### **Planificación del seguimiento y la evaluación**

- Reunión de Trabajo de Seguimiento 4
- Análisis y evaluación de avances
- Elaboración de Informe de Recomendaciones
- Revisión Estructural de Cambios Propuestos
- Evaluación del Proyecto
- Informe Final



## 6.2.2. Cronograma de Actividades



### **6.2.3. Evaluación final del proyecto**

Tomando en consideración que el proyecto propuesto considera un proceso de implementación de 2 años, la evaluación final implica valorar el porcentaje de cumplimiento con los objetivos planteados; estudiar los resultados obtenidos por la empresa luego de la implementación del sistema; analizar el impacto de las recomendaciones aplicadas y considerar las observaciones que se obtengan a partir de la ejecución del trabajo de campo.

Por lo anterior, se aclara que el alcance del presente proyecto considera el planteamiento de la propuesta y del plan de actividades, los cuales se implementarán una vez que los socios y accionistas de la compañía aprueben el esquema definido.

La evaluación de los resultados implica el alcance de los objetivos planteados así como el cumplimiento del plan de actividades definido. A la culminación del plazo establecido el programa de Prácticas de Gobierno Corporativo para la empresa RUEDA DE HOTELES Y TURISMO RUHOTEL CÍA. LTDA., debe estar implementado y por tanto en ejecución el proceso de aplicación de las recomendaciones obtenidas.

Los LCAGC constituyen una propuesta que se muestra como una herramienta de gestión, destinada a contribuir con el desarrollo de las organizaciones. Estas prácticas establecen un medio alternativo con tendencia a facilitar, entre otros: la captación de recursos financieros con costos razonables, definir mecanismos que brinden competitividad y mayor eficiencia por parte de la administración así como reducir los niveles de riesgo de las empresas.

Las instituciones deberán adoptar y recoger en su práctica diaria este modelo de gobernabilidad y cumplir estrictamente con cada una de las medidas establecidas o justificar las razones particulares que les impidan observarlas o hacerlo parcialmente, esto dependiendo del tipo de empresa.

La empresa es una compañía de capital cerrado, de carácter familiar con limitación a la libre transmisión de acciones o cuotas de participación. Los roles del propietario, del accionista, de la dirección y la administración se replican en las mismas personas.

### **6.3. Definición de la encuesta situacional y formulario de diagnóstico (ver anexos ii y iii)**

#### **6.3.1. Estructura de propiedad y control:**

En este punto se requiere conocer: quiénes son los principales accionistas de la compañía, la existencia series accionarias con derechos preferentes, control accionario, política de dividendos, entre otros.

#### **6.3.2. Directorio y administración:**

Determinar la disposición del directorio así como la estructura de la administración, cuestionando acerca de su conformación, responsabilidades y funciones de los principales ejecutivos de la compañía.

#### **6.3.3. Información sobre la compañía:**

La existencia de informes periódicos y la comunicación permanente acerca de eventos corporativos de magnitud son fundamentales para definir las prácticas actuales de transparencia mantenidos por la empresa.

#### **6.3.4. Principios de actuación de la empresa en operaciones sujetas a posibles conflictos de interés:**

Con la finalidad de prever posibles conflictos de interés que puedan ir en contra del mejor interés de los accionistas de la compañía y sus empresas relacionadas.

### **6.3.5. Información financiera y no financiera**

El manejo transparente y confiable de la información de la compañía, la existencia de políticas sobre la difusión y/o entrega de estados financieros, procedimientos definidos para mantener el flujo de información hacia los grupos de interés y otros, consideran analizar uno de los factores predominantes en la definición de buenas prácticas.

### **6.3.6. Resolución de controversias**

Este literal permitirá conocer las medidas establecidas para determinar los mecanismos que garanticen la independencia de funciones como la auditoría externa así como la resolución de conflictos que deban someterse a un arbitraje ante una institución independiente.

### **6.3.7. Sucesión Familiar**

Tal como se había mencionado con anterioridad, uno de los objetivos del plan de Gobierno Corporativo, es definir las estrategias que la compañía definirá con la finalidad de garantizar la continuidad del negocio una vez que se produzcan sucesiones familiares o cambios en la administración.

### **6.3.8. Protocolo Familiar**

En este capítulo se busca determinar los puntos básicos considerados en la cultura y valores corporativos, los cuales nacen de la visión familiar de los fundadores de la compañía, mismos que distinguen a la empresa de las demás.

### **6.3.9. Derechos y trato a accionistas**

Para ratificar el cumplimiento de los lineamientos fundamentales del Gobierno corporativo respecto del compromiso con una estructura de una acción un voto, repartición igualitaria de utilidades, consistencia con el principio de oportunidades de negocio, entre otras.

### **6.3.10. La Asamblea General de Accionistas**

Es necesario conocer y ratificar los deberes y derechos de los miembros de la junta general de accionistas, su dimensión, declaración de conflictos de interés, entrega de información suficiente, etc.

### **6.3.11. Prácticas y Políticas de Directorio**

En caso de que la Junta General de Accionistas y el Directorio estén definidos como una misma instancia, se debe diferenciar las responsabilidades y objetivos que ambos deberían cumplir de forma independiente. Por tanto se busca conocer las actividades que actualmente ejecuta esta instancia.

## **RECOMENDACIONES ESTRUCTURALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO**

A partir de la aplicación de los cuestionarios definidos para el levantamiento de información, a continuación se resumen las principales observaciones establecidas respecto del cumplimiento de las medidas aplicables a las empresas de capital cerrado, según lo determinado en los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo.

**Principio de igualdad de voto (Medida 1):** se recomienda recoger dentro de los estatutos de la sociedad el principio de una acción un voto, salvo las acciones privilegiadas sin voto. RUHOTEL CÍA. LTDA. deberá reformar sus estatutos respecto de este punto para encaminar su estructura a los lineamientos.

**Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad (Medida 2):** al contar con estructuras accionarias cerradas se recomienda considerar estatutariamente, el contar con la opinión de asesores externos para la toma de decisiones sobre operaciones que afecten la estructura accionarial de la empresa, no así respecto de las políticas de reinversión de utilidades. Para el caso de RUHOTEL CÍA. LTDA. se deberá formalizar el procedimiento a seguir para los casos aplicables a este punto.

**Fomento de la participación e información de los accionistas (Medida 3):** no contemplado en el estatuto actual.

**La transmisión de las acciones (Medida 5):** se debe establecer el límite a la libre transmisibilidad de las acciones.

**Cambio o toma de control por otro grupo (Medida 6):** se debe incorporar al estatuto social el derecho del accionista a la libre negociación de acciones contemplado en la ley de compañías. Sin embargo, es necesario considerar el control frente a cambios en la composición accionaria.

**Función y competencia de la Asamblea General de Accionistas (Medida 7):** además de las disposiciones de Ley se puede sugerir: que la Asamblea General de accionistas debe conocer y resolver sobre el Informe Anual de Gestión, conocer y resolver sobre los informes que sobre cada ejercicio económico, resolver sobre la adquisición de acciones, resolver sobre el aumento o disminución del capital social, la constitución de reservas especiales o facultativas, la fusión, la transformación, disolución y liquidación.

**Régimen interno y funcionamiento de la asamblea general de accionistas (Medida 8):** debe ser aplicado en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley de Compañías así como el Reglamento General de Juntas de Socios y de Accionistas dictado por la Superintendencia de Compañías.

**Clases y convocatoria (Medida 9):** considerando la estructura societaria de la empresa así como la composición accionaria actual, los estatutos fijan los plazos y medios de convocatoria requeridos.

**Derecho de información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la asamblea general y durante el desarrollo de la misma (Medida 11):** dada la estructura de propiedad sobre el capital actual no se prevé una reforma estatutaria, por cuanto este punto puede resolverse a partir de la definición de políticas de Directorio.

**Inversores institucionales, la regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto (Medidas 12, 13 y 14):** no existe un impacto significativo con la actual estructura de propiedad de la compañía.

**Intervención de los accionistas (Medida 15):** este punto se podría solventar a partir de la incorporación en el reglamento del directorio los procesos y las causales de destitución del directorio o de uno de sus miembros.

**Voto de los miembros del directorio (Medida 16):** se recomienda considerar políticas relacionadas con la delegación de voto y definir los derechos de los accionistas en este sentido.

**Delegación en blanco (Medida 17):** se recomienda incorporar en el estatuto esta consideración, para evitar posibles conflictos futuros.

**Asistencia de otras personas además de los accionistas (Medida 18):** se recomienda dejar en el estatuto el derecho de los accionistas de solicitar la presencia de funcionarios de la administración o de los organismos de control externo en el desarrollo de la asamblea.

**La necesidad de tener un directorio (Medida 19):** RUHOTEL CIA. LTDA. no cuenta en este momento con un directorio en pleno funcionamiento. Los accionistas de la compañía pueden acordar la conformación del Directorio con el propósito de que apoyar las iniciativas de crecimiento sustentable de la empresa.

**Funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio carácter indelegable de algunas funciones (Medida 20 y 21):** Las recomendaciones que se establecen acerca de este principio considera que el Directorio es el máximo órgano de decisión de la Sociedad y por tanto, se deben definir de manera clara e independiente sus competencias de forma autónoma respecto de los demás órganos de dirección. Por otro lado, están establecidos adecuados sistemas de información contable, aplicable a la normativa vigente en el país.

**Regulación del funcionamiento del directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento (Medida 22):** RUHOTEL CÍA. LTDA. no cuenta con un Reglamento de Directorio.

**Nombramiento del Directorio (Medida 25):** tomando en consideración la estructura actual del accionariado, se recomienda que para el nombramiento de los miembros del directorio, se establezca la contratación de un director independiente y un asesor externo, para calificar a los candidatos propuestos por los accionistas.



**Declaración de Independencia de los Directores (Medida 26):** al no contar con el reglamento de funcionamiento del directorio, no se cumple con este lineamiento.

**Cese de los directores (Medida 27):** pese a que este principio está considerado en la Ley de Compañías, se recomienda establecer causales de cese automático, por cumplimiento de una condición, por ejemplo cuando un director interno deja la posición que origino su posición en el directorio o cuando un director llega a una edad límite establecida en el Reglamento. Este tema debe estar ligado a un proceso de evaluación de los directores en forma individual. Las condiciones de remoción deben discutirse y plantearse como reforma al Reglamento de Directorio.

**Regulación de los deberes y derechos de los miembros del directorio o administradores (Medidas 28 y 29):** se realizan recomendaciones a ser incluidas en el reglamento que se definirá para este organismo.

**Comunicación y tratamiento de conflictos de interés (Medida 30):** para el caso del RUHOTEL CÍA. LTDA. se recomienda determinar un procedimiento que describa de manera puntual estos casos

**Derecho a contar con el auxilio de expertos (Medida 31):** debe incluirse en las políticas de la compañía esta consideración.

**La retribución de los Directores (Medida 32):** al momento no se establece un esquema de pago por este concepto.

**Información sobre la retribución (Medida 33):** Se está cumpliendo este lineamiento

**Contenido de la retribución (Medida 34):** se debe implementar este criterio.

**Organización del Directorio (Medida 35):** en este literal se realizan las recomendaciones sobre las responsabilidades principales del Presidente del Directorio, sin perjuicio de las establecidas en la Ley y los Estatutos.

**El Presidente del Directorio (Medida 36):** El voto del Presidente no debe ser dirimente.

**El Secretario del Directorio (Medida 37):** el presidente toma notas, redacta las actas y conforma el archivo.

**El Ejecutivo Principal (Medida 38):** la mejor organización del buen gobierno corporativo exige que se establezca una separación entre la administración o gobierno y la gestión. La política del Directorio debe mencionar la delegación de la gestión ordinaria de la sociedad en la gerencia, determinando únicamente su responsabilidad como organismo de supervisión.

**Funcionamiento del Directorio (Medida 39):** el Presidente será el encargado de definir las prácticas que este estamento deberá considerar en el ejercicio de sus funciones.

**Comisiones del Directorio (Medida 40):** los comités deben ser permanentes y es importante que estos sigan ciertos lineamientos, orientados a apoyar las iniciativas y proyectos estratégicos de la empresa.

**Evaluación del Directorio (Medida 42):** no se evidencia procesos de evaluación del Directorio como cuerpo colegiado, ni a título individual de cada uno de los directores.

**Independencia del Auditor Externo (Medida 44):** se está cumpliendo esta media, sin embargo se realizan ciertas recomendaciones sobre este principio.

**El Control y la Información de los Estados Financieros (Medidas 45, 47, 48):** se cumple con el control del manejo de la información financiera.

**Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo (Medidas 50):** se establecerá una vez culminado el presente proyecto investigativo.

## **RECOMENDACIONES SOBRE LAS RESPONSABILIDADES DE ORGANISMOS INTERNOS Y CARGOS DIRECTIVOS**

### **7.1. Funciones del Directorio**

El Directorio debería estar compuesto por los menos por cinco miembros, de los cuales cuatro de ellos son directores patrimoniales y el quinto corresponde a un representante externo.

Dentro de este contexto se puede mencionar lo siguiente:

- ♦ Se debe establecer de forma clara las responsabilidades del Directorio, sobre todo respecto de la supervisión y control de la gestión.
- ♦ El Directorio debe contar con una adecuada planificación de sus actividades y una apropiada dirección de las reuniones.

Son funciones indelegables del Directorio:

- ♦ Analizar, aprobar y avalar los planes estratégicos, planes de negocios y otros manejados por la compañía así como evaluar su adecuada ejecución.
- ♦ Aprobar el Presupuesto General de la empresa y evaluar su ejecución.
- ♦ Emitir las políticas generales de la empresa así como las estructuras de control de gestión bajo esquemas de administración.
- ♦ Establecer políticas y procedimientos específicos para precautelar los activos tangibles e intangibles de la empresa
- ♦ Controlar el desarrollo de la actividad de gestión estratégica y operacional.
- ♦ Vigilar el cumplimiento de las normas y políticas internas así como del marco legal aplicable.

- ♦ Aprobar la estructura organizacional de la empresa.
- ♦ Nombrar, fijar la remuneración, evaluar el desempeño de los Altos Ejecutivos de la compañía.
- ♦ Desarrollar y controlar planes de sucesión gerencial.
- ♦ Conocer y aprobar los informes gerenciales y de auditoría interna y externa.
- ♦ Cuidar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo, aplicando los principios de transparencia y equidad de trato, creando los mecanismos adecuados para prestar una veraz información transmitida en tiempo útil sobre la marcha de la compañía.

## **7.2. Responsabilidades del Directorio**

- ♦ Todos los directores disponen de la misma información para que su diálogo sea productivo y tengan similar posición para debatir.
- ♦ Los informes deben recibirse con anticipación suficiente y deben ser adecuados, para no perder mucho tiempo en las reuniones interrogando al emisor del informe sobre su significado.
- ♦ El directorio debe planificar de antemano sobre el tipo y alcance de la información que se necesita.
- ♦ Las reuniones deben orientarse a discutir el futuro de la compañía y tomar decisiones. El directorio no se reúne para informarse sino para tomar decisiones estratégicas.

- ♦ Debe buscarse simetría de la información a la que acceden los directores, es decir, todos deben disponer de la misma información para que sea estudiada con anticipación a la realización de la respectiva sesión.
- ♦ Si la Gerencia General requiere hacer modificaciones sobre la información que sustenta un tema, debe hacerlo con anticipación, de no ser posible esto, el Presidente debe posponer la reunión para dar oportunidad a todos de estudiar la nueva versión.

### **7.3. Funciones del Presidente del Directorio**

El Presidente del Directorio debe buscar la incorporación de las prácticas y recomendaciones sugeridas. Dentro de las recomendaciones definidas a partir de la ejecución del presente proyecto, se pueden considerar:

- ♦ Gestionar y coordinar las diferentes actividades que permitan que el Directorio cumpla con sus responsabilidades indelegables.
- ♦ Diseñar y desarrollar un Plan Anual de Actividades del Directorio que plantee objetivos sujetos a evaluación
- ♦ Convocar y coordinar la realización de las sesiones de trabajo suficientes para que se cumplan las metas del directorio como cuerpo colegiado
- ♦ Designar las comisiones encargadas de los estudios relacionados con las iniciativas estratégicas de la empresa y controlar su funcionamiento
- ♦ Supervigilar el cumplimiento de metas y plazos para cada una de las actividades e iniciativas estratégicas del Directorio.

- ♦ Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades de los auditores interno y externo nombrados por la JGA.
- ♦ Supervigilar el proceso de evaluación del Directorio y de la Gerencia General y proponer a la JGA las acciones pertinentes al buen desempeño de estos estamentos.
- ♦ Controlar el desarrollo del Plan de Sucesión.
- ♦ Presidir las sesiones de la Junta General y suscribir las actas respectivas.
- ♦ Firmar los nombramientos que extienda la Junta General, exceptuando el suyo, el cual será firmado por el Gerente.
- ♦ Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por las Juntas Generales.
- ♦ Vigilar la marcha de la compañía, para lo cual se informará periódicamente del estado financiero de la misma.
- ♦ Convocar a sesiones de la Junta General de Socios, si no lo hiciere el Gerente.
- ♦ Cumplir con los demás deberes, y ejercer las demás atribuciones que le corresponda de conformidad con la Ley y el estatuto.

#### **7.4. Funciones de los Miembros del Directorio**

- ♦ Los directores son los responsables del control y vigilancia, analizando si la empresa esté siendo dirigida eficazmente y los gestores, como ejecutivos profesionales, de aquí que estos no deben ver alterada su actuación por injerencias del Directorio.
- ♦ Sin embargo la separación entre gestión y gobierno no debería llevar a la adopción de decisiones o a la toma de medidas de importancia por parte de los órganos de gestión sin control por el Directorio

- ♦ Separación de funciones la función general de supervisión. La separación entre la administración y la gestión se convierte así en la fórmula ideal para que cada cual cumpla su función con la máxima eficacia.

### **7.5. Funciones del Gerente General**

- ♦ Representante Legal y Extra-judicial de la compañía, para toda clase de asuntos ordinarios y extraordinarios.
- ♦ Tiene la facultad del firmar el Nombramiento del Presidente de la Compañía
- ♦ Deberá llevar el libro de actas de las Juntas Generales de Socios.
- ♦ Presenta, por lo menos una vez al año, a la Junta General de Socios, una memoria razonada de la Situación de la Compañía, acompañada del Balance General y de un Inventario detallado de las Existencias, así como de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- ♦ Convocar a la Junta General de Socios conforme a la Ley y Estatutos.
- ♦ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones de las Juntas Generales de Socios.
- ♦ Subrogar al Presidente de la Compañía con todas sus atribuciones y deberes, en todos los casos de falta o impedimento hasta que este último reasuma su cargo o la Junta General designe un nuevo Presidente.

### **7.6. Funciones del Subgerente**

- ♦ Coadyuvar en las gestiones administrativas de la compañía a órdenes del Gerente.
- ♦ Subrogar al Gerente de la compañía en caso de ausencia temporal o definitiva con todas sus atribuciones y deberes.

### **7.7. Información sobre la Compañía**

El Gobierno Corporativo permite hacer un diagnóstico respecto de la manera como una empresa dirige y controla el desarrollo de sus actividades y transacciones.

De aquí que para alcanzar buenas prácticas de gobierno corporativo y mostrar su calidad, se debe observar el conseguir eficiencia: al generar los mayores beneficios con los mínimos recursos posibles, equidad para con los miembros del grupo, garantizar el cumplimiento de derechos de propiedad de los participantes, cumplir de manera responsable sus obligaciones y compromisos adquiridos y; transparentarla información relevante que se provee a sus relacionados.

Para llegar a identificar dichas características dentro de la empresa se podrá realizar un análisis de aspectos cualitativos tales como: análisis del negocio, historia de la empresa, información de los accionistas, la administración de la empresa, la calidad empresarial, su organización, el organigrama, sistemas gerenciales (técnicas de administración), sistemas de información, canales de comunicación (verticales /horizontales), objetivos y metas, políticas y procedimientos para cumplir las metas, recursos humanos, abastecimiento, producción, análisis sectorial, proyecciones, entre otros.

### **7.8. Informe de Gobierno Corporativo**

Para el desarrollo del informe de rendición de cuentas, se debe considerar lo siguiente:

- ♦ Levantamiento de la documentación necesaria para la medición de cumplimiento que maneje el área directiva de la institución establecimiento de procesos directivos de supervisión y control.
- ♦ Mejoramiento de la documentación y medios de información hacia la dirección



- ♦ Valoración permanente de activos financieros
- ♦ Establecer parámetros de cumplimiento con los lineamientos del Código de Gobierno Corporativo de la CAF

Entre los puntos que deberán incluirse en el informe:

- ♦ Detalle de la estructura de la propiedad de la sociedad
- ♦ Política de pago de dividendos de la compañía si hubiere
- ♦ Estructura de administración de la sociedad
- ♦ Información sobre los vínculos y conflictos de interés, y sobre las transacciones con partes relacionadas.
- ♦ Principios de actuación de la sociedad en materia de gobierno corporativo y documentos en los que se concretan.
- ♦ Acuerdos sobre gobierno corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.
- ♦ Cumplimiento de las medidas de gobierno y demás recomendaciones en materia de gobierno corporativo o en su caso, explicación de la falta de cumplimiento de las mismas o de su cumplimiento parcial.

Luego de establecer las distintas recomendaciones respecto de la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo, podemos mencionar que la empresa RUHOTEL CIA. LTDA., cuenta con un porcentaje importante de cumplimiento con las medidas establecidas, sin embargo se considera mejorar el sistema actual de gobierno.



# CAPITULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1. Conclusiones

- ♦ El diagnóstico situacional de RUHOTEL CIA. LTDA. evidencia que la empresa cuenta con sólidas bases de gobernanza corporativa, por tanto el plan de implementación establecido engloba las expectativas de la dirección respecto de los objetivos planteados.
- ♦ Con el presente proyecto se fundamentó teóricamente los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo, que se adaptan a la estructura de la compañía para mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos.
- ♦ La implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo se constituye en una herramienta de gestión que contribuye al mejoramiento de los procesos de control institucionales.
- ♦ La propuesta del modelo de gestión considera la aplicación de cambios estructurales y estatutarios cuyo objetivo será formalizar la aplicabilidad de los principios planteados sobre buenas prácticas de gobierno.

## 8.2. Recomendaciones

- ♦ Se recomienda a la Universidad Tecnológica Israel, poner en conocimiento del público en general, el presente estudio como un caso de aplicabilidad de las prácticas de Gobierno Corporativo, por cuanto puede ser utilizada como una fuente de consulta para instituciones que se encuentren interesadas en emprender este tipo de iniciativas.
- ♦ Se recomienda a la Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos y Seguros y, demás organismos reguladores y de control, identificar mecanismos que estimulen y fomenten la creación de empresas con bases ya establecidas en buenas prácticas de gobernanza corporativa, generando procesos de difusión más amplios.
- ♦ Se recomienda dar a conocer a la Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, los resultados y conclusiones del presente trabajo con la finalidad de fomentar la generación de proyectos sobre esta temática, para beneficiar a más instituciones del sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ♦ ASOCIACIÓN NACIONAL DE OPERADORES DE TURISMO RECEPTIVO DEL ECUADOR. Disponible en: <Http://Www.Optur.Org/Turismo-Sostenible-Ecuador.Html>
- ♦ BOLSA DE VALORES DE QUITO, CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, UNIDAD DE GOBIERNO CORPORATIVO ECUADOR. Buen Gobierno Corporativo en la Práctica: *Memoria Seminario Internacional “Buen Gobierno Corporativo en la Práctica”*. Quito. 2007. 29 p.
- ♦ BOLSA DE VALORES DE QUITO, BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Memorias del Programa de Gobierno Corporativo (2006-2011). Bolsa de Valores de Quito – BGC. 2011. 164 p.
- ♦ BOLSA DE VALORES DE QUITO, RED UNIVERSITARIA DE GOBIERNO CORPORATIVO. Programa de Desarrollo de la Oferta y la Demanda de Prácticas de Gobiernos Corporativo ATN/MH 9781-EC – Taller de Lanzamiento de Casos de Estudio de Gobierno Corporativo en el Ecuador. (s.a).
- ♦ CENTRO DE ESTUDIOS DE MERCADOS DE CAPITAL Y FINANCIERO. Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber. Colombia: Corporación Andina de Fomento. 2005. 26 p.
- ♦ CHARAM, Ram. Juntas Directivas que Contribuyen al Resultado – *Del simple cumplimiento a la ventaja competitiva*. Grupo Editorial Norma. 2005. 288 p. ISBN 958-04-9128-3.

- ♦ CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO. Metodología para implementar Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en las empresas PYMES Colombianas. 2003. 13 p.
- ♦ CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, IAAG & CORPORATE FINANCE. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo: *Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial*. Colombia: Corporación Andina de Fomento. 2006. 90 p.
- ♦ CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado – *Manejo Empresarial Eficiente y Transparente*. Primera Edición. Venezuela: Oficina de Políticas Públicas y Competitividad de la Corporación Andina de Fomento. 2006. 111 p. ISBN: 980-6810-18-X.
- ♦ GARZÓN Viteri, Augusto. Gobierno Corporativo en Ecuador – *Primer Encuentro Internacional de Empresas Públicas Eficientes*. (s.a.), 33 p.
- ♦ GLOBAL CORPORATE GOVERNANCE FORUM. Guía de Recursos de Gobierno Corporativo Latinoamérica. Primera Edición. 2012.
- ♦ INSTITUTO ECUATORIANO DE GOBERNANZA CORPORATIVA. Disponible en: [http://www.iegc.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=62](http://www.iegc.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=62)
- ♦ INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo – *Circulo de Empresas Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo*. (s.a.). 67 p.
- ♦ RIBADENEIRA, Francisco. Análisis de los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente a la Legislación Ecuatoriana. Primera Edición. Ecuador: Programa de Gobierno Corporativo. 2007. 71 p.

- ♦ RUBIO Domínguez, P. Introducción a la Gestión Empresarial, Fundamentos Teóricos y aplicaciones prácticas. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/indice.htm>.
- ♦ SARV SINGH, Soin. Control de Calidad Total – *Claves, Metodologías y Administración para el Éxito*. Mc Graw Hill. 1999. 305 p.
- ♦ SILVERMAN, Jana. Proyecto “Observatorio Social de Empresas Transnacionales Españolas en Suramérica” - *Informe: BBVA Colombia*. Colombia: Escuela Nacional Sindical. 2006. 13 p.
- ♦ VARIOS AUTORES. Boletín Quincenal Goredeco - Programa Buen Gobierno Corporativo Ecuador. Mayo 2008 – Mayo 2013.
- ♦ VARIOS AUTORES. Revista Ekos Economía y Negocios. Enero de 2012 – Mayo 2013.
- ♦ VARIOS AUTORES. Revista Infomercados. Enero de 2008 a Mayo 2013.
- ♦ VARIOS AUTORES. Las compañías apuntalan su gestión mediante Gobierno Corporativo. Revista Líderes. 2010.
- ♦ VARIOS AUTORES. Revista Perspectiva. Septiembre de 2006 a Mayo de 2013.
- ♦ VARIOS AUTORES. El Buen Gobierno Corporativo – Fundamentos y su desarrollo en el Perú. Revista Valores No. 41. Abril 2002. 32 p.





# **ANEXO 1- LINEAMIENTOS GOBIERNO CORPORATIVO**

## **1. DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS**

Con carácter general y de acuerdo con los principios de buen gobierno corporativo, la legislación mercantil de los países de la CAN debería recoger adecuadamente los derechos de los accionistas. Tales derechos son tratados en cuanto que su reconocimiento y aplicación debería ser establecida y reforzada en los estatutos de las compañías.

### **Principio de Igualdad de Voto (Medida N° 1)**

Principio que establece la proporcionalidad que debe guardar el porcentaje de la participación en el capital con los correspondientes derechos de voto. Reconocer el derecho de una acción un voto implica que a una misma participación en el capital social de una empresa se le atribuyan los mismos derechos de voto sin negar la opción de que existan distintas clases de acciones. Con esto la sociedad debe evitar discriminaciones.

### **Derecho a la no dilución (disgregación) de la Participación en el Capital de la Sociedad (Medida N° 2)**

En operaciones que puedan afectar negativamente a los derechos de los accionistas minoritarios, como ampliaciones de capital, escisiones, fusiones u otras, la propuesta de los

administradores deberá estar necesariamente respaldada por informe de un auditor externo designado por los directores independientes distinto del auditor externo de la compañía.

En el Ecuador este principio está considerado en la Ley de Compañías, (Art. 207 de la Ley de Cías) y se ejercita en proporción a las acciones de cada socio. Este derecho está contemplado aún en el caso de transformación (Art. 334). La Ley no contempla disposiciones relacionadas con la escisión.

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

Las sociedades tendrán que implementar mecanismos permanentes de comunicación con los inversionistas y accionistas. A través de estos mecanismos socios y accionistas podrán solicitar información (salvo la confidencial o irrelevante) así como plantear cuestiones de interés corporativo asociadas a su condición de accionistas, más allá de la información a proveer con ocasión de la Asamblea General de Accionistas, y cuya respuesta será difundida al mercado, n remitir información privilegiada al accionista solicitante respecto a los demás.

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

Las sociedades deben garantizar el derecho de todos los accionistas a conocer el quórum para la constitución de la Asamblea General de Accionistas, el régimen de adopción de acuerdos sociales y la posible exigencia de quórum reforzado para aquellas operaciones que afecten de manera significativa a los derechos de los minoritarios, así como las limitaciones al derecho de asistencia.

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

Los estatutos de la sociedad no cotizada en Bolsa, deberán prever el derecho de coventa (*tag along*) de los accionistas minoritarios en el caso de operaciones que supongan el cambio de control de la sociedad.

Esto debe ser considerado especialmente en casos en los que un accionista con una participación mayoritaria, transmita su participación accionaria y por tanto provoque un cambio significativo en el control de la sociedad.

## **2. LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS**

Los Estatutos de las sociedades deben reconocer la condición de la Asamblea General de Accionistas como organismo supremo, definiendo con claridad sus funciones las mismas que deben ser indelegables, entre las que no se pueden omitir el nombramiento de los auditores o la aprobación de la política de retribución de los directores.

Las sociedades determinarán estatutariamente el derecho de los accionistas que representen una participación significativa del capital social a promover la convocatoria de una Asamblea General de Accionistas, el derecho de cualquier accionista a introducir puntos a debatir en la asamblea, fijar plazos y medios de convocatoria, el contenido mínimo del anuncio, así como la obligatoriedad de detallar los puntos contenidos en la agenda evitando menciones genéricas.

Las sociedades, a través de los Estatutos y/o el reglamento de la Asamblea, determinarán el número mínimo y máximo de miembros del Directorio, lo que permitirá una eficaz administración y gobierno de la compañía. Cualquiera que fuera su tipo societario, deberán tener un Directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.

En los estatutos se establecerán además las funciones indelegables de supervisión, evaluación y estrategia del Directorio, el que a su vez contará con un Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento.

El Directorio deberá implementar los procedimientos necesarios para promover la participación activa de los accionistas en la Asamblea General, velar por la integridad de los sistemas de contabilidad, el establecimiento de sistemas de control de riesgos. Podrá estar integrado por directores internos y externos, que podrán ser independientes o no independientes.

Los directores deberán elegirse por un procedimiento formal y transparente, definido por el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio, designando una Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Los directores tendrán que declarar todas las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, con la sociedad, con proveedores, clientes o cualquier otro grupo de interés de las que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección

de su opinión o voto. Los Estatutos de la sociedad deberán prever el manejo de las situaciones de conflicto de interés.

Los estatutos recogerán las reglas para la fijación y transparencia de la retribución concreta de cada director. La Asamblea General de Accionistas fijará la política de retribución, siempre previa propuesta razonada del Directorio.

Los estatutos fijarán las funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director. El Presidente del Directorio y el Vicepresidente deberán ser elegidos de entre los miembros externos del Directorio. Sus funciones y responsabilidades estarán fijadas con detalle en los Estatutos y el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio.

El Presidente del Directorio, que no deberá coincidir con la figura del Ejecutivo Principal, no podrá tener voto dirimente, salvo que excepcionalmente fuera imprescindible para formar la mayoría en caso de vacante en el Directorio, siempre y cuando no existan directores suplentes.

El Directorio deberá nombrar un secretario que velará por la legalidad formal, material y estatutaria de las actuaciones del Directorio y la observancia de los principios de buen gobierno. Los Estatutos deberán prever que los derechos y deberes aplicables a la alta gerencia sean similares a los previstos para el Directorio y el ejecutivo principal, aunque con un alcance más limitado.

El Directorio deberá ser convocado periódicamente y siempre que lo requieran los intereses de la sociedad a instancia del presidente, del vicepresidente, o de más de un director.

El Directorio conformará comisiones para ejercer ciertas funciones y en particular, la de auditoria y la de nombramientos y retribuciones, constituidas exclusivamente por directores externos.

Las operaciones con partes vinculadas deberán ser autorizadas por el Directorio, con informe y propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o en su defecto del Director Externo Independiente, con una mayoría cualificada de, al menos, las tres cuartas partes de los miembros del Directorio y deberán ser publicitadas.

El Directorio deberá evaluar con una periodicidad, al menos anual, el cumplimiento por su presidente, vicepresidente, secretario y las comisiones delegadas que se hayan constituido, de sus funciones y las medidas reconocidas en los LCAGC así como otras recomendaciones que puedan adoptarse de gobierno corporativo.

### **Función y Competencia (Medida N° 7)**

Al ser la Asamblea General de Accionistas el principal miembro dentro de la estructura de las sociedades, los estatutos de estas deben necesariamente contemplar las atribuciones y funciones fundamentales de gobierno sobre la sociedad. Así mismo se deberá detallar su competencia y las medidas que exijan el cumplimiento de sus responsabilidades. Tendrán

atribuidas a su competencia exclusiva e indelegable determinadas facultades, que entre otras, serán:

- ✓ Designar de conformidad con la Ley y el Estatuto, a conocer y resolver sobre el Informe Anual de Gestión los Directores fijar su retribución; y, designar al Presidente del Directorio (analizar el caso actual);

- ✓ Conocer y resolver sobre los informes que sobre cada ejercicio económico le presente el Directorio, el Comisario y el Presidente Ejecutivo; así como los Estados Financieros anuales y resolver sobre la distribución de beneficios sociales;

- ✓ Resolver sobre la adquisición de acciones de propia emisión y sobre la amortización de acciones, de conformidad con la Ley;

- ✓ Resolver sobre el aumento o disminución del capital social; la constitución de reservas especiales o facultativas, la fusión, la transformación, disolución y liquidación;

- ✓ Interpretar de modo obligatorio los Estatutos; y Aprobar el Reglamento del Directorio;

- ✓ Designar Auditor Externo y disponer su contratación, de conformidad con la Ley y Reglamentos sobre la materia;

- ✓ Determinar los montos, o tipo de actos hasta los cuales puede suscribir actos y contratos el Gerente General, sin autorización del Directorio o de la Junta General de Accionistas, entre los que se incluirán los relacionados con los derechos patrimoniales y de propiedad intelectual.

### **Obligación Concreta de Convocar (Medidas N° 9)**

Las sociedades determinarán estatutariamente el derecho de los accionistas que representen una participación significativa del capital social, a promover la convocatoria de una Asamblea General, la que deberá celebrarse en un plazo razonable y respetando íntegramente la Agenda propuesta por los promotores. De igual forma, el Directorio o los accionistas tendrán la potestad de convocar a asambleas extraordinarias, siempre y cuando existan motivos que justifiquen dicha convocatoria.

### **Plazo (Medidas N° 10)**

Los Estatutos fijarán los plazos mínimos de publicación y difusión de anuncios de convocatoria legalmente previstos, los medios de convocatoria, el contenido mínimo del anuncio, y el detalle de los puntos contenidos en la agenda, de modo que se facilite al máximo la asistencia del mayor número de accionistas y la comprensión de todos los asuntos contenidos en la agenda, evitando menciones genéricas.

### **Medios de difusión del anuncio de la convocatoria (Medidas N° 13)**

Además de los medios obligatorios previstos en la Ley (prensa), la compañía deberá tratar de asegurar la máxima difusión y publicidad de la convocatoria. El Directorio deberá valorar la importancia de los asuntos a tratar en la Asamblea y asegurar la mayor difusión de los anuncios, sobre todo si los temas a deliberar, y eventualmente a aprobar, fueran de especial trascendencia



para la compañía. Se deben implementar los procedimientos necesarios para promover la participación activa de los accionistas en la Asamblea General.

### **Capacidad de introducir temas en la agenda**

Los estatutos deben reconocer el derecho de los accionistas de introducir los puntos a debatir y el Directorio se obliga a responder sólo aquellas solicitudes que cumplan con esta disposición y la inclusión de temas deberá mantenerse dentro de un límite razonable.

### **Intervención de los Accionistas (Medida N° 15)**

Los estatutos deberían recoger expresamente la posibilidad de que los accionistas puedan solicitar en la Asamblea el cese o el ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio, sin necesidad de que este punto este previamente incluido en la agenda de la Asamblea.

### **Derecho de Información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la asamblea general y durante el desarrollo de la misma (Medida N° 11)**

La compañía debe establecer los medios para facilitar el ejercicio del derecho al acceso de información de todos los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea y durante el desarrollo de la misma, teniendo siempre en consideración que la información debe ser completa, correcta y transmitida a todos los accionistas por igual y con tiempo suficiente para su análisis.

En los estatutos se deberán establecer los plazos y los medios para que los accionistas puedan solicitar información adicional, aclaraciones o formular las preguntas que estimen pertinentes, en relación a los asuntos comprendidos en la agenda o sobre la información pública facilitada por la sociedad.

### **Inversores Institucionales y Accionistas significativos (Medida N° 12)**

Las sociedades que deban mantener página web promoverán y ofrecerán a los inversores institucionales y a los accionistas con una participación significativa la posibilidad de hacer pública su política de participación en la Asamblea General de Accionistas así como el sentido de su voto en relación con cada uno de los puntos de la Agenda.

### **Fijación de reglas de desarrollo de la asamblea**

El Reglamento de Régimen Interno de la Asamblea deberá establecer las normas de organización, constitución y desarrollo de la misma. Estas normas serán definidas por la Asamblea, con la participación del presidente y secretario.

### **La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto (N° 14)**

Con carácter general los Estatutos y el Reglamento de la Asamblea deberán considerar la designación o apoderamiento de un tercero para que represente a un accionista con derecho a participar en la Asamblea, de acuerdo a las instrucciones recibidas del propietario nominal de las

acciones. Los estatutos deberán reconocer la agrupación de accionistas para votar e incluso la posibilidad de nominar a un representante para que actúe en su nombre como miembro de pleno derecho del Directorio.

### **La Regulación del Derecho de Voto la Votación**

#### **Voto de los Miembros del Directorio (Medida N° 16)**

Las sociedades promoverán mecanismos transparentes de delegación del voto, admitiendo la agrupación de los minoritarios, prohibiendo expresamente la delegación de voto a favor del Directorio, sus miembros y miembros de la alta dirección.

Se recomienda que ni el Directorio ni sus miembros individualmente o los miembros de la alta gerencia puedan representar a accionistas en la Asamblea. De igual forma no es conveniente que representen a inversores institucionales o empleados por planes sobre acciones, es decir, que la designación de este representante debe considerar que sea plenamente independiente del Directorio. En los Estatutos deberán especificar la condición de independencia en las solicitudes públicas de representación.

#### **Delegación en Blanco (Medida N° 17)**

Las sociedades promoverán que las delegaciones de voto se incluyan en la Agenda de la Asamblea General de Accionistas así como el sentido del voto para cada propuesta de acuerdo, prohibiendo las delegaciones del voto en blanco.

### **Asistencia de otras personas además de los Accionistas (Medida N° 18)**

Se fomentará y facilitará la asistencia a la Asamblea General de Accionistas de todos aquellos ejecutivos o asesores externos que con su presencia y explicaciones a los accionistas contribuyan a facilitar la comprensión y clarificación de los temas a tratar.

### **3. EL DIRECTORIO**

#### **Observaciones relacionadas con el directorio y la gerencia.**

- ✓ El principal problema que se presenta en un proceso de delegación es mantener confianza y seguridad al mandante.
- ✓ La inseguridad provoca acciones de control desordenadas de alto costo material y de clima organizacional de alto riesgo (abundancia y concentración de control al mismo tiempo que cobertura insuficiente de las áreas de riesgo).
- ✓ Un primer elemento para crear confianza es el acuerdo y ejecución de prácticas de gobierno orientadas a la protección armónica de los intereses de los diferentes grupos primarios de la organización (stakeholders).
- ✓ El desarrollo de un sistema de control interno bajo directrices y lineamientos del Directorio es una de las responsabilidades claves del ejecutivo principal para el desarrollo de prácticas y cultura de buen gobierno. El sistema de control interno debe contribuir a lograr los objetivos de la organización.

✓ Información transparente, relevante y confiable es otro elemento clave: interna y externa, financiera y no financiera

### **La Necesidad de tener un Directorio (Medida N° 19)**

Las empresas, cualquiera que fuera su tipo societario (abierta o cerrada), deberá tener un Directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones, cuya composición guarde una cierta simetría con la estructura accionarial de la empresa.

### **Atribución de Funciones de Supervisión y Definición de Estrategia al Directorio**

#### **Carácter Indelegable de Algunas Funciones (Medida N° 20 Y N° 21)**

Los estatutos deberán fijar las funciones indelegables de supervisión, evaluación y estrategia del Directorio.

### **La Función General de Supervisión y Control**

El Directorio es el máximo órgano de administración de la compañía al que corresponde la representación, la dirección y supervisión de la misma, así como la realización de actividades que resulten necesarias para la consecución del objeto social. El Directorio tiene como principal misión el gobierno, la supervisión y la evaluación, delegando la gestión ordinaria de la compañía en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección, las normas internas establecen como facultades indelegables:

✓ Aprobación del presupuesto anual y plan de negocio, las estrategias corporativas y los planes y políticas generales de la compañía.

✓ Garantizar que el proceso de propuesta y elección de Directores sea formal y transparente.

✓ Definir la estructura de la sociedad y/o grupo societario.

✓ Supervisar el cumplimiento de la política de Responsabilidad Social Corporativa.

✓ Nombrar, retribuir y, en caso de requerirlo, destituir a los altos directivos de la compañía.

✓ Controlar la actividad de la gestión, la eficiencia de las prácticas de gobierno corporativo implementadas y la evaluación a los altos directivos.

✓ Identificar los principales riesgos de la compañía, incluido los asumidos en operaciones fuera de balance y en especial la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados. Si se realizaran operaciones *off shore*, deberán hacerse de conformidad con los procedimientos, sistemas de control de riesgos y alarmas que hubiera aprobado el Directorio.

✓ Determinar las políticas de información y comunicación con los distintos tipos de accionistas, los mercados y la opinión pública.

✓ Servir de enlace entre la compañía y los accionistas, aplicando los principios de transparencia y paridad de trato, creando los mecanismos adecuados para prestar una veraz información transmitida en tiempo útil sobre la marcha de la compañía.

✓ Proponer la política en materia de recompra de acciones propias o (autocartera).

✓ En general, proponer las operaciones que comprometan la disposición de activos estratégicos de la compañía así como las grandes operaciones societarias, incluyendo la

gestión de los conflictos de interés entre accionistas, alta gerencia y miembros del Directorio y el control de las operaciones vinculadas.

- ✓ Prever la sucesión.

El directorio deberá velar por la integridad de los sistemas de contabilidad, el establecimiento de sistemas de control de riesgos y en particular las operaciones off shore.

### **Regulación del Funcionamiento del Directorio mediante un Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento (Medida N° 22)**

Las sociedades deberán contar con un Reglamento de Directorio de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión signifique responsabilidad. Este reglamento debería ser aprobado por el propio Directorio y deberá contener las reglas de organización y funcionamiento adaptadas a las necesidades y a la realidad de la empresa.

### **Dimensión del Directorio (Medida N° 19 Y N° 23)**

Los estatutos determinarán el número mínimo y máximo de miembros del Directorio que permita una eficaz administración y gobierno de la compañía, y la participación activa de los directores que representen a los accionistas significativos. El Presidente del Directorio no debería tener voto dirimente, es recomendable que el número de directores fuera impar.

## **Categorías de Miembros del Directorio (Medida N° 24)**

El Directorio podrá estar integrado por directores internos y externos, que podrán ser independientes o no independientes. En el nombramiento de los directores se tratará de reflejar al máximo la estructura accionarial de la sociedad. El Directorio podrá estar formado en su totalidad por directores externos, que en todo caso serán siempre una amplia mayoría.

Con el propósito de representar fielmente la estructura accionarial de la compañía, el Directorio debería contar con distintas categorías de miembros, estas categorías son las siguientes:

✓ **Directores internos o ejecutivos:** son aquellos con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de la compañía o de sus participadas.

✓ **Directores externos:** son aquellos que, sin estar vinculados a la gestión de la compañía, representan el conjunto de los intereses generales e indefinidos que concurren en ella, así como el de accionistas significativos. Esta categoría se descompone, a su vez, en dos tipos:

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

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



### **Nombramiento (Medida N° 25)**

Los directores deberán ser elegidos por un proceso formal y transparente definido por el Reglamento de Régimen interno de organización y funcionamiento del Directorio, correspondiendo a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la propuesta inicial de los candidatos.

**Selección de los Directores.-** La Sociedad deberá fijar los requisitos que han de reunir los candidatos para ser elegibles como director (vía estatutaria para aquéllos de carácter general, y vía reglamentaria para aquéllos de carácter más específico). Entre los requisitos más importantes se destacan los siguientes:

**Cualificación.-** prestigio profesional, experiencia y honorabilidad probada. En cuanto a la experiencia profesional, no deberá forzosamente coincidir o fundamentarse en la misma actividad económica u objeto social de la compañía, siempre que se cuente con otra formación adecuada para el desempeño del cargo. No obstante, será la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la responsable de valorar la idoneidad de cada candidato en función de la experiencia y competencias que éste acredite.

**Edad.-** los candidatos deberán estar acorde con el requisito de edad media exigido para el Directorio, y deberá estar comprendida entre los 55 y 65 años. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá apreciar en su propuesta de designación, que no existan a su juicio razones

de edad o salud que desaconsejen la propuesta de nombramiento del candidato, atendiendo al conjunto del Directorio y a la edad media del mismo.

Los LCAGC recomiendan que se adopten reglas que contengan la limitación de la pertenencia al Directorio, en vez de limitar la pertenencia individual de cada uno de los miembros del Directorio en razón de su edad, limitar la media de edad del conjunto del Directorio.

**Empresas Competidoras.-** No desempeñar cargos o funciones de representación, dirección o asesoramiento en empresas competidoras o desempeñar cargos o funciones similares en sociedades que ostenten una posición de dominio o control en empresas competidoras.

**Otros Directorios.-** No pertenecer simultáneamente a más de cinco (5) Directorios. Si el candidato propuesto fuere miembro de otros Directorios, será la Comisión de Nombramientos y Retribuciones quien valore si el número de Directorios de los que el candidato sea miembro, así como su dedicación a esas funciones, desaconsejará la propuesta de nombramiento.

**Representación Vinculada.-** No podrán ostentar la condición de miembros del Directorio quienes, por sí o por persona interpuesta, desempeñen cargos en empresas que sean clientes o proveedores habituales de bienes y servicios de la Sociedad, sean representantes de dichas entidades o estén vinculados a ellas, siempre que esta condición pueda suscitar un conflicto o colisión de intereses con los de la Sociedad.

**Relaciones Familiares.-** En el caso de que existan relaciones familiares o de otro tipo entre los miembros del Directorio, que afecten o comprometan su independencia de criterio, deberá informarse a la Asamblea, para que ésta valore dicha circunstancia.

### **Representación de los Accionistas Minoritarios**

Las propuestas de nombramiento de directores deberán incluir un número de directores que sean representativos de la estructura del accionariado en el capital social. Los estatutos sociales deberán tratar de asegurar el nombramiento de miembros que representen a los accionistas minoritarios, considerando la dimensión del Directorio y sin olvidar que corresponde a los propios miembros independientes del Directorio actuar en defensa de los minoritarios.

### **Mayoría de Externos en el Directorio**

El Directorio en ejercicio de sus facultades propondrá el nombramiento de los directores, de tal forma que su composición considere la mayoría de directores externos respecto de los internos. El Directorio tratará de que el conjunto de los directores que lo compongan represente un porcentaje relevante del capital social.

### **Designación de Directores Externos Independientes**

Los Estatutos fijarán los criterios ha tomarse en cuenta para la definición de los directores independientes. El director independiente tiene la misión de velar por los intereses generales de la

sociedad y por los intereses de los accionistas minoritarios. Las condiciones para ser considerado independiente destacan las siguientes:

- ✓ Tener un amplio campo de actividad profesional y en el plano económico no depender exclusivamente de la pertenencia a un determinado Directorio.

- ✓ No tener, o haber tenido recientemente relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo, con la compañía, sus directivos, los directores no independientes o compañías del grupo cuyos intereses accionariales representen estos últimos.

- ✓ No podrán ser propuestos o designados como directores independientes quienes hayan sido directores ejecutivos, o formado parte de la alta gerencia, en los últimos tres años, ya sea en la compañía o en las entidades mencionadas anteriormente; las personas que directa o indirectamente hayan realizado o percibido pagos de la compañía y, en general, cuantas personas tengan alguna relación con la gestión ordinaria de la compañía o se hallen vinculadas en virtud de razones profesionales o comerciales con ella, con los Directores ejecutivos o con otros altos directivos de la compañía.

- ✓ No ser director de otra entidad que tenga directores no independientes en la compañía.

- ✓ No tener relación de parentesco próximo con los directores ejecutivos, directores no independientes o la alta gerencia de la compañía. Se entiende que existe parentesco próximo cuando se trate del cónyuge o las personas con análoga relación de afectividad, los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del administrador y los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador.

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

Un director independiente podrá ser renovado en su cargo, sin perjuicio de que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá valorar el tiempo de permanencia en el ejercicio de su cargo y la concurrencia en el momento de la renovación de su condición de independiente.

### **Cese de los Directores (Medida N° 27)**

Los estatutos fijarán las causales por las que se pueda cesar a los directores así como su obligación de establecer cuando dejarán de cumplir las condiciones para su designación o puedan causar un daño al prestigio o buen nombre de la compañía.

### **Regulación de los Deberes y Derechos de los Miembros del Directorio o Administradores (Medida N° 28)**

El alcance de los deberes de fidelidad, lealtad, no competencia y secreto quedarán recogidos en los estatutos sociales.

**Deber de diligencia o fidelidad:** El director deberá cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con fidelidad al interés social, entendido como el interés de la compañía, que será el de la creación de valor en beneficio de los accionistas.

**Deber de lealtad:** Los directores deberán obrar de buena fe al velar por los intereses de la compañía, con honestidad y esmero al gestionar el negocio. No podrán servirse del nombre de la compañía o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas, ni utilizar sus facultades para fines distintos de aquéllos para los que han sido nombrados.

Ningún director podrá realizar, en beneficio propio o de personas a él vinculadas, inversiones o cualesquier operación ligada a los bienes de la compañía, de las que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio de su cargo.

**Deber de No Competencia:** Este deber se descompone en una doble obligación, informar y prestar servicios a la competencia en un plazo determinado desde el momento del cese.

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

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

**Deber de secreto:** Los estatutos deberían establecer las reglas de secreto o confidencialidad, que sean aplicables a los directores:

✓ En el ejercicio de su cargo y después de cesar en él, deberán guardar secreto de las informaciones de carácter confidencial, datos o antecedentes que conozcan como consecuencia de su cargo.

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

✓ No podrán usar información no pública de la compañía con fines privados si no media un acuerdo previo del Directorio.

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

**Derecho a contar con el auxilio de expertos (Medida N° 28):** Los estatutos deberán tratar de concretar la posibilidad de que los Directores obtengan el auxilio de expertos externos o internos de la compañía, en relación con los posibles problemas que se puedan plantear en el ejercicio del cargo, en caso de que fuesen problemas concretos de cierto relieve y complejidad.

Los estatutos deberían prever excepciones al ejercicio de ese derecho en caso de que el Directorio lo considere innecesario.

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

Se recomienda que los directores comuniquen a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o al Directorio cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener frente al interés general de la empresa.

Los Estatutos de la sociedad deberán prever el manejo de las situaciones de conflicto de interés incluyendo la obligación de los directores afectados de ausentarse o inhibirse en las deliberaciones y en las votaciones sobre este tipo de situaciones u operaciones asociadas a estas.

### **Derecho de información (Medida N° 31)**

Se reconocerá expresamente el derecho del Director a recibir con antelación suficiente la información concreta de los asuntos a tratar en las reuniones del directorio, así como la posibilidad de recurrir al posible auxilio de expertos externos o internos.

Para el adecuado desempeño de sus funciones, el director podrá exigir no sólo la obtención de la información relativa a los asuntos que se vayan a deliberar, sino toda aquella que resuelve relevante para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo. Los estatutos deberán recoger el derecho de los directores a:



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

✓ Obtener y disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del Directorio con antelación suficiente, y en forma debida, que permita su revisión, salvo asuntos que excepcionalmente requieran una especial confidencialidad de modo que sólo sea informado durante el transcurso de la reunión del Directorio.

### **La Retribución de los Directores (Medida N° 32)**

Como principio general se sugiere que para el buen funcionamiento de una empresa, el Directorio debe estar suficientemente remunerado. Para este fin la Asamblea de accionistas, con informe previo de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, debe fijar la política de retribución de los directores ajustándola a los principios de moderación y en relación con los rendimientos obtenidos por la compañía.

Los accionistas de la sociedad deberán contar con la información necesaria para estructurar y evaluar la razonabilidad de las remuneraciones que percibirán los miembros del directorio, tomando en cuenta que dichas remuneraciones sean congruentes con el rendimiento del propio director y de la compañía. Las sociedades deben tener la tendencia de transparentar la información referente a las remuneraciones de los directores y alta gerencia.

### **Información sobre la Retribución (Medida N° 33)**

La retribución de los directores será transparente. El informe anual de gobierno corporativo incluirá la información de la remuneración por todos los conceptos percibida por el conjunto de los directores.

No podrá existir ningún otro tipo de retribución distinta de la publicada en el informe anual de gobierno corporativo, sin que pueda darse ninguna otra retribución adicional o encubierta, ni asunción de gastos, ni prestaciones en especie no contemplada en el mismo.

### **La Organización del Directorio (Medida N° 35)**

Hablando aquí de los cargos que debe considerarse en su estructura, la designación entre sus miembros y a las Comisiones que son recomendables constituir. El Presidente del Directorio y, en su caso, el Vicepresidente deberán ser elegidos de entre los miembros externos del Directorio, sus funciones y responsabilidades estarán fijadas con detalle en los Estatutos y el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio.

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

El Presidente del Directorio, que no deberá coincidir con la figura del Ejecutivo Principal, no podrá tener voto dirimente, salvo que excepcionalmente fuera imprescindible para formar la mayoría en caso de vacante en el Directorio, siempre y cuando no existan directores suplentes.

El presidente del Directorio debería ser elegido por los miembros externos del mismo, por lo que podrá ser un director no independiente o un director independiente para evitar que en la estructura de gobierno de la sociedad exista una excesiva concentración de funciones o atribuciones en determinadas personas, como el presidente del Directorio, sus miembros y en particular el Ejecutivo Principal.

### **El Vicepresidente del Directorio**

Como miembro del Directorio sustituye en sus funciones al Presidente, el Directorio podrá nombrar entre sus miembros a uno o a varios Vicepresidentes, es recomendable que de igual forma sea un miembro externo del Directorio. Los estatutos de la compañía deberán prever la figura y establecer sus funciones, así como los supuestos en los que vaya a sustituir al Presidente.

### **El Secretario del Directorio (Medida N° 37)**

El Directorio deberá nombrar un secretario que velará por la legalidad formal, material y estatutaria de las actuaciones del Directorio y la observancia de los principios de buen gobierno

Debe gozar de cierta autonomía en sus funciones para asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones de gobierno corporativo. Los estatutos, así como el Reglamento de

Régimen Interno del Directorio deben recoger las reglas de nombramiento y las funciones del Secretario, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.

- ✓ Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno son respetados y regularmente revisados.

- ✓ Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo aceptados por la compañía y las normas del Reglamento de Régimen Interno.

El Secretario deberá garantizar el cumplimiento de la legalidad formal y material de los requisitos previstos para la convocatoria, constitución y proceso de toma de decisiones, así como la vigilancia en relación con el respeto a los procedimientos y reglas de gobierno de la compañía.

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

La organización del buen gobierno corporativo exige establecer una separación entre administración o gobierno y la gestión. La política del Directorio debe consistir en delegar la

gestión ordinaria de la sociedad a la gerencia, concentrando su actividad en la función general de supervisión. La separación entre la administración y la gestión busca el cumplimiento de sus funciones con la máxima eficacia.

El ejecutivo principal es el responsable de ejecutar las directrices y estrategia corporativa aprobadas por el Directorio, deberá asumir la superior inspección de los servicios administrativos, y sus funciones y competencias deberán estar establecidas en los estatutos.

### **La Alta Gerencia (Medida N° 38)**

Los Estatutos fijarán las funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director, y en todo caso, estará sujeto a su mismo régimen de responsabilidad.

### **Reglas sobre Funcionamiento, Convocatoria y Organización del Directorio (Medidas N°31, N° 39 Y N° 42)**

El Directorio deberá ser convocado periódicamente y siempre que lo requieran los intereses de la sociedad a instancia del presidente, del vicepresidente, o de más de un director. Deberá evaluar con una periodicidad al menos anual el cumplimiento por su presidente, vicepresidente, secretario y las comisiones delegadas que se hayan constituido, de sus funciones y las medidas reconocidas en los LCAGC, así como otras recomendaciones que puedan adoptarse de gobierno corporativo.

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

El Directorio conformará en su seno comisiones para ejercer ciertas funciones y en particular, la de auditoría y la de nombramientos y retribuciones, constituidas exclusivamente por directores externos.

**La Comisión de Auditoría.-** integrada por un mínimo de tres y un máximo de cinco directores externos, asistirán al Directorio en sus funciones de vigilancia evaluando los procedimientos contables, la verificación de la independencia del auditor externo y la revisión de los sistemas de control interno.

**Comisión de Nombramientos y Retribuciones.-** estará integrada por un mínimo de tres y un máximo de cinco directores externos, en su mayoría. Su función es la de asistir al Directorio en el nombramiento, reelección, cese y retribución de los directores y de la alta gerencia de la compañía, autorizar e informar de las operaciones con partes vinculadas y vigilar la observancia de las reglas de gobierno de la compañía, revisando periódicamente el cumplimiento de sus reglas, recomendaciones y principios.

### **Competencia en Materia de Control de las Operaciones Vinculadas: Autorización de Operaciones Vinculadas (Medida N° 41)**

Las operaciones con partes vinculadas deberán ser autorizadas por el Directorio, con informe y propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, con una mayoría

cualificada de, al menos, las tres cuartas partes de los miembros del Directorio y deberán ser publicitadas.

#### **4. INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA**

El Directorio deberá formular los estados financieros mediante la adecuada utilización de los principios contables contenidos en las normas internacionales de información financiera (NIIF) y contabilidad (NIC) o los aplicables con carácter general en el país de domicilio de la empresa, de tal manera que no haya lugar a salvedades por parte del auditor y que los riesgos asumidos por la compañía queden totalmente identificados sobre la base de criterios de prudencia.

Los Estatutos Sociales deberán contener las normas, plazos y prórrogas para la contratación del auditor externo y contemplar la opción de rotar al socio responsable y a los equipos de trabajo de la firma auditora o por rotar a la misma.

Anualmente, el Directorio deberá aprobar y publicar un informe de gobierno corporativo que deberá incluir el grado de cumplimiento de estas medidas, así como, entre otros, el detalle de la información corporativa y la información sobre las partes vinculadas y conflictos de interés.

#### **Relacionados a la transparencia**

#### **El Control y la Información de los Estados Financieros (Medidas N° 43 a N° 49)**

El Directorio deberá formular los estados financieros mediante la adecuada utilización de los principios contables contenidos en las normas internacionales de contabilidad, de manera tal que no haya lugar a salvedades por parte del auditor y que los riesgos asumidos por la compañía queden totalmente identificados sobre la base de criterios de prudencia.

La Asamblea General de Accionistas nombrará al auditor externo independiente a propuesta del Directorio previa recomendación del Comité de Auditoría y no podrá proponer auditores que hayan sido objeto de inhabilitación o cualquier otro tipo de sanción. En el caso de grupos consolidables, el auditor externo deberá ser el mismo para todo el grupo incluidas las filiales *off shore*.

La sociedad no podrá contratar con su auditor, o personas o entidades a él vinculadas, servicios distintos al de auditoría.

Los Estatutos fijaran un periodo inicial y el número de prórrogas para la contratación del auditor, que no podrá exceder de seis años, plazo a partir del cual será obligatorio rotar a la firma auditora.

El Directorio informará a la Asamblea del porcentaje que supone la remuneración abonada por la sociedad al auditor externo respecto a la facturación total de este.

La sociedad deberá contar con un departamento y con sistemas de auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, deberá guardar una relación de independencia



profesional respecto de la sociedad que lo contrata y actuar observando los principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la alta gerencia.

La independencia del auditor externo exige que se establezcan límites al periodo de su nombramiento, con el fin de evitar un exceso de vinculación entre las firmas auditoras y/o sus equipos de trabajo y la compañía auditada.

Estatutariamente se deberán fijar tres reglas que se consideran relevantes:

a) La prohibición de contratar con el auditor servicios distintos (asesoría fiscal, auditoría de sistemas y procesos, asesoría legal, consultoría, *corporate finance*, etc.) al de auditoría. La prohibición se deberá aplicar a las personas o entidades vinculadas con el auditor.

b) Para casos excepcionales, por acuerdo del Directorio, se admitirá la contratación de otros servicios con el auditor, lo cual deberá ser informado a la Asamblea.

c) Establecer las reglas de selección del auditor, contemplando la prohibición de contratación de empresas que hayan sido inhabilitadas, suspendidas o sancionadas por un juez o una autoridad reguladora.

**Información a los Mercados Financieros.**- El principio de transparencia informativa sugiere que los estatutos deberían señalar que la información que se transmite deberá ser correcta, veraz y comparable, transmitida de forma simétrica, equitativa y en tiempo útil.

**Contenido de los Estados Financieros.**- los Estados Financieros de una sociedad deben reflejar con precisión el desempeño financiero de la misma en sus aspectos más relevantes.

Los accionistas deberán contar con información veraz, suficiente y transparente, para permitir un control apropiado sobre la marcha de la sociedad y disponer de elementos de juicio suficientes para tomar decisiones informadas. Los Estados Financieros deberán contener, al menos, la siguiente información:

- a) Estado de pérdidas y ganancias
- b) Balance General
- c) Flujo de Caja
- d) Dictamen del Auditor Externo a los Estados Financieros

**Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo (Medida N° 50)**

Anualmente, el Directorio deberá aprobar y publicar un informe de gobierno corporativo que deberá incluir el grado de cumplimiento de estas medidas, así como, entre otros, el detalle de la información corporativa y la información sobre las partes vinculadas y conflictos de interés.

El Directorio será el responsable de la preparación del informe anual sobre gobierno corporativo a ser incorporado en el Informe de Gestión.

## **Evaluación Anual del Cumplimiento de Las Normas Internas de Buen Gobierno**

### **Corporativo**

El reglamento de régimen interno del Directorio deberá contener los parámetros de evaluación sobre el cumplimiento de las reglas estatutarias y las recomendaciones de buen gobierno. El Directorio o sus comisiones podrán proponer reformas que consideren oportunas para mantener los estándares de buen gobierno corporativo.

### **Información a incorporar en el Informe de Gobierno Corporativo**

Entre los puntos que deberán incluirse en el Informe de gobierno corporativo se encuentran todos los que hacen relación con el cumplimiento de las medidas recogidas en los LCAGC, y en particular:

a) Detalle de la información corporativa, que incluirá:

- ✓ La estructura de la propiedad de la sociedad en la medida que esta sea conocida;
- ✓ Identidad de los accionistas que cuenten con participaciones significativas, directas o indirectas;
- ✓ Relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí, en la medida en que sean conocidas por

la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario;

- ✓ Información de las participaciones accionariales, directas e indirectas, de las que sean titulares los miembros del Directorio de la sociedad cotizada;

- ✓ Pactos entre accionistas de los que tenga conocimiento;

- ✓ Autocartera de la compañía.

b) Política de pago de dividendos de la compañía si la hubiere, incluyendo la información histórica de los dividendos totales pagados a los accionistas en los últimos cinco años, su equivalencia a dividendo por acción y su relación porcentual en relación a las utilidades totales. En el supuesto de no existir una política establecida, así lo hará constar.

c) Estructura de la administración de la sociedad considerando la siguiente información:

- ✓ Composición del Directorio y categoría de cada uno de los miembros, y Comisiones constituidas en su seno;

- ✓ Reglas de organización y funcionamiento del Directorio;

- ✓ Remuneración global por todos los conceptos de los miembros del Directorio;

- ✓ Sistemas de control de riesgo;

- ✓ Funcionamiento y regulación de la Asamblea;

- ✓ Hoja de vida de los Directores.

d) Información sobre los vínculos y conflictos de interés. La información con partes relacionadas deberá incluirse además en el informe anual a la Asamblea. Se deberán incluir las operaciones vinculadas y las operaciones intragrupo. Tal información debería desglosarse en:

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

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

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

g) Cumplimiento de las medidas de los LCAGC y demás recomendaciones en materia de buen gobierno o, en su caso, explicación de la falta de cumplimiento de las mismas o de su cumplimiento parcial.

### **Resolución de Controversias (Medida N° 51)**

Los Estatutos incluirán una cláusula compromisoria que establezca que cualquier disputa, salvo aquellas reservadas legalmente a la justicia ordinaria, entre accionistas relativa a la sociedad, entre accionistas y el Directorio, la impugnación de acuerdos de la Asamblea y el Directorio, y la exigencia de responsabilidad a los directores deberán someterse a un arbitraje y mediación ante una institución local independiente.

## ANEXO 2 - ENCUESTAS

### ENCUESTA SITUACIONAL

#### **I. Estructura de propiedad y control:**

- ¿Quiénes son los principales accionistas de la compañía?
- ¿Existen series accionarias con derechos preferentes?
- ¿Existe un accionista controlador?
- ¿Dónde se transan las acciones?
- ¿Existe una política de dividendos?

#### **II. Directorio y administración:**

- ¿Cuántas personas conforman el Directorio?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del Directorio?
- ¿Quiénes son los principales ejecutivos de la compañía?

#### **III. Información sobre la compañía:**

- ¿Existen informes periódicos de la compañía?
- ¿Se avisa de eventos corporativos de magnitud a todos los accionistas?

**IV. Principios de actuación de la empresa en operaciones sujetas a posibles conflictos de interés:**

En previsión de posibles conflictos de interés que puedan ir en contra del mejor interés de los accionistas de la compañía y sus empresas relacionadas, ¿Se han propuesto compromisos al respecto? ¿Cuáles?

**V. Información financiera y no financiera**

- ¿Qué controles se han establecido para asegurar la veracidad de la información financiera de la compañía?
- ¿Existen políticas definidas respecto de la difusión y/o entrega de estados financieros a socios y accionistas?
- ¿Cuáles son los procedimientos definidos por la administración y el directorio para mantener informados permanentemente a los accionistas respecto de la situación financiera de la empresa?
- ¿La compañía considera dentro de sus estrategias cotizar sus acciones en el mercado de valores?

**VI. Resolución de controversias**

- ¿Reflejan los estados financieros de la empresa todos los riesgos financieros y no financieros relevantes?



- ¿Tienen todas las empresas relacionadas el mismo auditor externo?
- ¿Ha sido elegido el auditor externo de la empresa con el apoyo de la Asamblea de Accionistas?
- ¿Tiene la empresa mecanismos que garanticen la independencia del auditor?
- ¿Tienen los estatutos de la empresa una cláusula que establezca que los conflictos entre accionistas, en materias relativas a la empresa, o entre accionistas y el directorio, deberán someterse a un arbitraje ante una institución independiente?

## **VII. Sucesión Familiar**

- ¿Se conoce la voluntad de los posibles candidatos a desarrollar su carrera profesional en la gestión de la empresa familiar?
- ¿Es la pretensión de los candidatos simplemente operar como accionistas de la misma en el consejo de familia?
- ¿Están preparados los candidatos a gestionar la empresa familiar para asumir responsabilidades?
- ¿La preparación de los candidatos es remota o académica?
- ¿La preparación de los candidatos es una preparación próxima, con experiencia directa en la propia empresa?
- ¿Han sido los candidatos evaluados por profesionales independientes?
- ¿Existen en la estructura de la empresa unidades de negocio de las que puedan hacerse cargo los candidatos, como retos de aprendizaje práctico y de alta responsabilidad?
- ¿Tiene el fundador de la empresa elegido el momento para retirarse?

- ¿Están disponibles los criterios objetivos para elegir al nuevo responsable máximo de la empresa entre el repertorio de candidatos si los hubiere?
- ¿Está el plan de sucesión escrito?
- ¿Ha sido comunicado y es conocido por la familia?
- Están preparadas descripciones de los puestos de responsabilidad que pueden asumir de inmediato los candidatos para:
  - a. Continuar su formación internamente o
  - b. Adoptar responsabilidades de inmediato

### **VIII. Protocolo Familiar**

- ¿Se tienen en cuenta la cultura y valores familiares?
  - a. Antecedentes históricos
  - b. Alcance y compromiso
  - c. Visión y misión
  - d. Profesionalización
  - e. Liderazgo
  - f. Plan de sucesión o relevo generacional
  - g. Valores
- ¿Se regulan los órganos de gobierno básicos y distintivos de la empresa familiar?

- ¿Clarifica el protocolo las normas de incorporación al trabajo de los miembros de la familia?
  - a. Acceso de los familiares a la plantilla de alguna de las empresas del grupo: requisitos de entrada, restricciones, selección y condiciones
  - b. Perfil humano y formación
  - c. Experiencia mínima requerida
  - d. Edad
  - e. Política retributiva a corto y a largo plazo
  - f. Política de formación continuada
  - g. Dedicación y exclusividad según los cargos
  - h. Nivel de responsabilidad
  - i. Período de prácticas
  - j. Promoción y rotación departamental
  - k. Comité de admisión y evaluación de los puestos
  - l. Relación con directivos no familiares
  - m. Salida de la empresa sea por baja voluntaria o por despido
  
- ¿Contempla el protocolo las relaciones no laborales de los familiares y otros allegados con la empresa?
  
- Normas de órganos de gobierno de la empresa familiar.
  - a. Asamblea General de Socios/Accionistas
  - b. Órgano de administración y Formas de organización

- c. Nombramiento y duración del cargo
  - d. Convocatoria, constitución, celebración y asistencia, y adopción de acuerdos (Directorio).
- Normas de propiedad
    - a. Delimitación del ámbito societario familiar
    - b. Voluntad familiar respecto a la propiedad
    - c. Acceso al capital de la empresa familiar
    - d. Compromiso del socio ideal
    - e. Derechos y obligaciones del propietario
    - f. Tipos de acciones/participaciones
    - g. Prestaciones accesorias
    - h. Transmisión de participaciones/acciones de la empresa familiar
    - i. Valoración de la empresa familiar
    - j. Derechos de suscripción preferente en los aumentos de capital
    - k. Derechos reales sobre acciones/participaciones
    - l. Regulación específica de las aportaciones no dinerarias
    - m. Política de dividendos
    - n. Obligación de vender ante incumplimiento del protocolo
    - o. Pactos de venta conjunta y obligación de compra
    - p. Régimen de la separación y exclusión de socios/accionistas
    - q. Régimen de la disolución y liquidación de la empresa familiar
    - r. Régimen económico-matrimonial o de parejas de hecho
    - s. Ayudas económicas al socio/accionista familiar

- t. Política de garantías y responsabilidad
- u. Cláusula de concordancia
- v. Traslación a los estatutos sociales
- w. Otros

#### **IX. Derechos y trato a accionistas**

- ¿Tiene la empresa un compromiso con una estructura de una acción un voto?
- Los accionistas de la empresa que controlan un porcentaje importante de los votos, ¿reciben también parte importante de las utilidades repartidas por la empresa?
- ¿Actúa la empresa consistentemente con el principio de que sus oportunidades de negocio pertenecen a todos los accionistas?
- ¿Ha establecido la empresa mecanismos permanentes de comunicación con sus accionistas?
- ¿Participan los accionistas minoritarios en la toma de decisiones sobre operaciones estratégicas de la compañía?
- ¿Tienen los accionistas minoritarios mecanismos de respuesta frente a cambios en el control de la compañía?

#### **X. La Asamblea General de Accionistas**

- ¿Se toman las principales decisiones de la empresa en la Asamblea de Accionistas? Las siguientes decisiones deben tomarse durante la Asamblea de Accionistas:

- a. Aprobación de las cuentas anuales.
  - b. Aprobación de la gestión del Directorio.
  - c. Nombramiento y separación de los miembros del Directorio.
  - d. Designación de los auditores externos.
  - e. Aprobación de la política de remuneración del Directorio y de la alta gerencia.
  - f. Venta de activos estratégicos.
  - g. La aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía.
- ¿Pueden los accionistas de la empresa promover la convocatoria a Asamblea de Accionistas?
  - ¿Se realiza la Asamblea de Accionistas en la forma adecuada para garantizar los derechos de los accionistas de la empresa?
  - ¿Pueden los accionistas remover, censurar y/o establecer acciones contra los directores de la empresa durante la Asamblea?
  - ¿Cuáles de las siguientes consideraciones están incluidas en los estatutos de la compañía, políticas o reglamentaciones?
    - a. Necesidad de tener un Directorio y simetría con la estructura de capital de la empresa (Medida N° 19).
    - b. Atribución de funciones indelegables de supervisión y definición de estrategia al Directorio (Medida N° 20).

- c. Integridad de los sistemas de contabilidad, control de riesgos y operaciones financieras ejecutadas fuera del país (Medida N° 21).
- d. Reglamento de régimen interno, organización y funcionamiento del Directorio (Medida N° 22).
- e. Dimensión del Directorio, tratamiento expreso suplencia de directores y número impar de directores (Medida N° 23).
- f. Categorías de miembros del Directorio y de simetría del Directorio con la estructura de capital (Medida N° 24).
- g. Nombramiento, limitación por edad, información a Asamblea, independencia y requisitos de miembros del Directorio (Medida N° 25).
- h. Condiciones y declaración de los directores independientes (Medida N° 26).
- i. Causas de cese de los directores; supuestos dimensión de directores (Medida N° 27).
- j. Regulación de los derechos y deberes de los miembros del Directorio (Medida N° 28).
- k. Declaración de conflicto de interés de los directores (Medida N° 29).
- l. Previsión en estatutos del manejo de los conflictos de interés (Medida N° 30).
- m. Entrega de información suficiente (Medida N° 31).
- n. Retribución adecuada del Directorio, acorde con rendimientos, aprobada por la Asamblea (Medida N° 32).
- o. Separación entre presidente del Directorio y ejecutivo principal, y no voto dirimente del presidente (Medida N° 36).
- p. Refuerzo de la posición e independencia del secretario (Medida N° 37).

- q. Reuniones periódicas del Directorio (Medida N° 39).
- r. Reparto de competencias entre directores (Medida N° 40).
- s. Conocimiento, autorización previa y valoración de operaciones con partes vinculadas (Medida N° 41).
- t. Autoevaluación del Directorio (Medida N° 42).

**XI. Prácticas de Directorio: (Medidas N° 19 a la N° 42)**

- ¿Cuáles de las siguientes son funciones del Directorio?
  - a. La aprobación de los presupuestos anuales y plan de negocio, las estrategias corporativas y los planes y políticas generales de la compañía.
  - b. La definición de la estructura de la sociedad y/o grupo societario.
  - c. La política de Responsabilidad Social Corporativa.
  - d. El nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los altos directivos de la compañía.
  - e. Previsión de la sucesión.
  - f. El control de la actividad de gestión, la eficiencia de las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas y la evaluación de los altos directivos.
  - g. Corporativo implementadas y la evaluación de los altos directivos.
  - h. La identificación de los principales riesgos de la compañía, incluidos los asumidos en operaciones fuera de balance y en especial la implementación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados.
  - i. La determinación de las políticas de información y comunicación con los distintos tipos de accionistas, los mercados y la opinión pública.



- j. Servir de enlace entre la compañía y los accionistas, aplicando los principios de transparencia y paridad de trato, creando los mecanismos adecuados para prestar una veraz información transmitida en tiempo útil sobre la marcha de la compañía.
  - k. Entrega de información suficiente (Medida N° 31).
  - l. Retribución adecuada del Directorio, acorde con rendimientos, aprobada por la Asamblea (Medida N° 32).
  - m. Separación entre presidente del Directorio y ejecutivo principal, y no voto dirimente del presidente (Medida N° 36).
  - n. Refuerzo de la posición e independencia del secretario (Medida N° 37).
  - o. Reuniones periódicas del Directorio (Medida N° 39).
  - p. Reparto de competencias entre directores (Medida N° 40).
  - q. Conocimiento, autorización previa y valoración de operaciones con partes vinculadas (Medida N° 41).
  - r. Autoevaluación del Directorio (Medida N° 42).
- 
- ¿Cuál es el número de miembros del Directorio?
  - ¿Es el número de miembros del Directorio impar?
  - ¿En caso de empate tiene el presidente voto dirimente?
  - En la práctica, ¿quién nombra a los directores?
    - a. Por discusión en la Asamblea General de Accionistas.
    - b. A propuesta del propio Directorio vía comisión de nombramientos.
    - c. A propuesta del propio Directorio vía presidente.

- d. A propuesta del propio Directorio vía consejero delegado.
  - e. A propuesta del propio Directorio como un todo.
  - f. A propuesta de figuras influyentes del accionariado.
- Evalúe de 1 (muy poco) a 5 (mucho) la importancia de los siguientes criterios en la selección de directores:
    - a. Personalidad y carácter
    - b. Cargo que ocupa en la empresa
    - c. Porcentaje de la propiedad
    - d. Miembro de familia propietaria
    - e. Experiencia profesional, formación y conocimientos
    - f. Conocimientos específicos
    - g. Confianza
    - h. Amistad
    - i. Grado de independencia
    - j. Relaciones, contactos externos, imagen
    - k. Experiencia como director
    - l. Otros
- ¿Cuáles son los conocimientos más importantes del Directorio como equipo?
    - a. Conocimiento del sector Hotelero y de sectores relacionados
    - b. Negocios de la empresa
    - c. Entorno económico local e internacional

- d. Entorno laboral y marco legal
  - e. Administración pública
  - f. Modelos de dirección estratégica, liderazgo y organizativos
  - g. Sistemas de evaluación y remuneración de directivos
  - h. Desarrollo profesional de directivos
  - i. Modelos económicos y Negociación
  - j. Auditoría
  - k. Presupuestos y control de gestión
  - l. Tecnología de la información y Logística
  - m. Finanzas y Contabilidad
  - n. Comercial y Mercados
  - o. Otros
- ¿Cuántas veces al año se reúne el Directorio?
    - a. Mensual
    - b. Trimestral
    - c. Semestral
    - d. Anual
  
  - ¿Cuánto duran las reuniones del Directorio?
    - a. Una jornada
    - b. Media jornada
    - c. Menos de media jornada

- ¿El reglamento interno del Directorio regula los siguientes aspectos, críticos para el descargo de los deberes, y clarificación de los derechos de los directores?
  - a. Causas de cese de directores.
  - b. Regulación de derechos y deberes de los directores.
  - c. Regulación y resolución de conflictos de interés de los directores.
  - d. Retribución de directores.
  
- ¿Existe un reglamento interno de organización y funcionamiento del Directorio?
- ¿Se especifica en ese reglamento interno de organización y funcionamiento las funciones indelegables del Directorio?
- ¿Los directores reciben con antelación el material de trabajo para cada reunión?
  - a. No se envía el material de trabajo.
  - b. El día de la reunión del Directorio.
  - c. Con anterioridad al día de la reunión del Directorio.
  
- ¿Qué información reciben los directores antes de cada reunión?
  - a. Agenda de la reunión.
  - b. Acta de la reunión anterior.
  - c. Estados de situación financiera.
  - d. Información sobre decisiones importantes.
  - e. Otras.

- ¿Los directores reciben el orden del día de cada reunión?
  - a. No se explicita formalmente con anterioridad a la reunión.
  - b. El día de la reunión del Directorio.
  - c. Con anterioridad a la reunión.
  
- ¿Qué porcentaje aproximado de tiempo dedica el Directorio a las siguientes cuestiones?
  - a. Escuchar informes.
  - b. Aprobar decisiones estratégicas y estatutarias.
  - c. Monitorear asuntos corrientes.
  - d. Discutir puntos críticos.
  
- ¿Cuál es la distribución por categorías de los miembros de su Directorio?
  - a. Número y porcentaje de accionistas que no trabajan en la empresa.
  - b. Número y porcentaje de accionistas que trabajan en la empresa.
  - c. Directivos no accionistas.
  - d. Independientes.
  
- De los directores independientes, en caso de tenerlos, ¿cuántos están en cada una de las siguientes categorías?

- a. Pertenecen sólo a su Directorio.
  - b. Pertenecen a menos de cuatro Directorios (incluyendo el de su empresa).
  - c. Pertenecen a menos de siete Directorios (incluyendo el de su empresa).
  - d. Pertenecen a siete Directorios o más (incluyendo el de su empresa).
- Indique las razones para tener directores independientes, en el caso que usted los tenga o se requiera.
    - a. Que aporten y sostengan opiniones distintas.
    - b. Que sirvan de motor de cambio.
    - c. Que aporten capacidades complementarias.
    - d. Que aporten objetividad en la evaluación de directivos.
    - e. Que aporten objetividad en la remuneración de directivos.
    - f. Mejorar la imagen de la empresa (credibilidad externa).
    - g. Aportar relaciones.
- ¿Qué requisitos debe cumplir un director para ser considerado como independiente?
    - a. Tener prestigio profesional comparable al de la compañía.
    - b. No haber tenido relación familiar o de amistad o de recepción de acciones con ejecutivos o accionistas significativos.
    - c. No ser miembro del Directorio de una compañía donde lo es también uno de los directores de la compañía ("directores cruzados").

- d. La compensación (y por consiguiente el tiempo de dedicación) no debe ser "vinculante".
  - e. Que exista un límite de reelección como director independiente.
- Del resto de sus directores (es decir los no independientes), ¿cuántos están en cada una de las siguientes categorías?
  - a. Pertenecen sólo a su Directorio.
  - b. Pertenecen a menos de cuatro Directorios (incluyendo el de su empresa).
  - c. Pertenecen a menos de siete Directorios (incluyendo el de su empresa).
  - d. Pertenecen a siete Directorios o más (incluyendo el de su empresa).
- ¿Cuál es la experiencia que sus directores tienen en el desempeño de sus funciones (no necesariamente como directores de su empresa)?
  - a. Poco experimentados
  - b. Muy experimentados

## **XII. Políticas de Directorio:**

- ¿Los directores han de declarar formalmente conflictos de interés?
- ¿Qué deben hacer los directores una vez hayan reconocido un conflicto de interés?
- ¿Quiénes son las personas vinculadas a los directores, sobre las que hay obligación de informar para poder evaluar la existencia de un conflicto de interés?
- ¿Deben los estatutos de la compañía recoger los supuestos básicos de conflicto de interés?

- ¿Se deben informar y aprobar las operaciones vinculadas?
- ¿Recae en la misma persona la responsabilidad de presidente del Directorio y jefe ejecutivo principal?
- ¿Cuánto dura el cargo de director?
  - a. La reelección en el cargo es automática.
  - b. El número de reelecciones tiene un límite.
  - c. La edad de jubilación del director está fijada.
- ¿Se evalúa al Directorio como grupo y a los directores individualmente?
- ¿Con cuánta periodicidad se evalúan directores y Directorio?
- ¿Qué importancia se da en el Directorio a las siguientes actitudes, temas y organización?
  - a. Actitudes y Capacidad de trabajar en equipo
  - b. Dedicación y libertad de opinión
  - c. Visión a largo plazo e internacional
  - d. Formulación de la estrategia
  - e. Estructura financiera
  - f. Seguimiento de la ejecución de la estrategia
  - g. Sucesión de la dirección
  - h. Remuneración del equipo directivo
  - i. Organización
  - j. Comité de nombramientos y retribuciones



- ¿Responder Afirmativa o Negativamente a las situaciones describen su Directorio?
  - a. Las reuniones del Directorio son estructuradas.
  - b. En cada reunión del Directorio se tratan muchos temas.
  - c. Las reuniones del Directorio son una formalidad legal.
  - d. El ambiente de las reuniones del Directorio es de diálogo.
  - e. Las reuniones del Directorio son informativas.
  - f. El orden del día está abierto a sugerencias.
  - g. El Directorio se caracteriza por ser un equipo y no un conjunto de individualidades.
  - h. Las reuniones del Directorio son abiertas sobre los temas a tratar.
  - i. De las reuniones del Directorio surgen ideas nuevas.
  - j. El ambiente de las reuniones del Directorio es distendido.
  - k. En las reuniones del Directorio se aprueban temas del orden del día.
  - l. El ambiente de las reuniones es tenso.
  
- ¿Quién efectúa la evaluación del Directorio y de los directores?
  - a. Profesional independiente.
  - b. Comisión de nombramientos y retribuciones.
  - c. Director con mayor reputación.
  - d. Autoevaluación del Directorio.

# **Anexo 3 – FORMULARIOS DE DIAGNOSTICO**

## **FORMULARIO DE DIAGNÓSTICO**

### **1) EL DIRECTORIO**

**1. Cuáles son los mecanismos utilizados por su directorio para garantizar la integridad de los sistemas financieros y para supervisar el control de riesgos**

Respuesta:

**2. Con que periodicidad se reúne el directorio (especifique los motivos o temas de discusión)**

Respuesta:

**3. Existe un reglamento interno de la organización y funcionamiento del directorio y si es así cada cuánto tiempo el mismo es actualizado**

Respuesta:

**4. Cuáles de estos puntos son regulados por el reglamento interno del directorio**

- a. Necesidad de contar con un directorio
- b. Funciones indelegables del directorio
- c. Causa de cese de funciones de sus miembros
- d. Derechos y deberes de los directores

- e. Convocatoria a reuniones
- f. Estructura del orden del día o agenda
- g. Material de trabajo e información para cada reunión
- h. Declaración formal de conflictos de interés y resolución de los mismos
- i. Duración del cargo de director, reelecciones y límite de edad
- j. Evaluación de directores y del directorio
- k. Delimitación de funciones entre el directorio y la gerencia general
- l. Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje
- m. Otras (cuáles)

Respuesta (opción múltiple):

**5. Cuál es la conformación de miembros de su directorio (defina porcentajes o número de miembros en cada caso)**

- a. Accionistas que no trabajan en la empresa
- b. Accionistas que trabajan en la empresa
- c. Directivos no accionistas
- d. Independientes

Respuesta:

**6. En que beneficia a su directorio el contar con miembros independientes**

Respuesta:

**7. Que requisitos de cumplir un director para ser considerado independiente**

- a. Tener prestigio profesional comparable al de la compañía
- b. No haber tenido relación familiar, de amistad o laboral con ejecutivos o accionistas significativos de la empresa
- c. No ser miembro del directorio de una compañía donde lo es también otro de los directores (directores cruzados)
- d. El nombramiento debe ser realizado a propuesta de una comisión tras seguir un proceso de selección establecido
- e. Otros (cuales)

Respuesta (opción múltiple):

**8. Cuáles de estos criterios considera importantes para evaluar a su directorio**

- a. Capacidad de trabajo en equipo
- b. Laboriosidad y dedicación
- c. Libertad de opinión
- d. Visión a largo plazo
- e. Formulación de estrategia y seguimiento de su ejecución
- f. Estructura financiera

Respuesta (opción múltiple):

**9. Cuáles de estas situaciones describen su directorio**

- a. Reuniones estructuradas
- b. En cada reunión se tratan muchos temas (El orden del día está abierto a sugerencias)
- c. Las reuniones son una formalidad legal
- d. El ambiente de las reuniones es de diálogo y distendido
- e. Reuniones informativas
- f. El directorio se caracteriza por ser un equipo
- g. De las reuniones de directorio surgen nuevas ideas
- h. En cada reunión de directorio se tratan pocos temas y el orden del día es muy rígido
- i. Las reuniones de directorio son reuniones de trabajo
- j. El ambiente de las reuniones de directorio es tenso y de confrontación
- k. Las reuniones de directorio son participativas
- l. El directorio se caracteriza por ser un conjunto de individualidades
- m. En las reuniones del directorio se aprueban temas del orden del día

Respuesta (opción múltiple):

**10. Quién efectúa la evaluación del directorio y directores**

Respuesta:

**11. Cree el directorio que la compañía aporta a los asuntos corporativos o le parece que el tiempo no es muy productivo**

Respuesta (si/no):

**12. El directorio se esfuerza por conocer bien la empresa y a la industria**

Respuesta (si/no):

**13. La estrategia de la empresa es clara para todos los miembros del directorio**

Respuesta (si/no):

**14. Ha discutido el directorio con la alta gerencia los posibles riesgos de su estrategia**

Respuesta (si/no):

**15. El directorio supervisa la situación financiera y el rendimiento operativo de la empresa**

Respuesta (si/no):

**16. Existen esquemas de dirección amplios y eficaces de seguimiento**

Respuesta (si/no):

**17. Cuentan con comités especiales en el directorio**

Respuesta (si/no):

**18. Existen planes de sucesión de gerentes**

Respuesta (si/no):

**19. Como están delimitadas las obligaciones del directorio y de la gerencia**

Respuesta:

**20. Cuáles son los mecanismos utilizados para supervisar el cumplimiento del plan de negocios**

Respuesta:

**2) PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**

**21. Cuáles son las funciones del presidente del directorio**

- a. Crea relaciones positivas de trabajo con el directorio
- b. Vela porque las reuniones sean constructivas, eficientes, agreguen valor y sean enfocadas
- c. Asegura la concentración en cuestiones importantes y suministra información útil
- d. Mantiene al directorio oportunamente informado sobre cuestiones positivas o negativas, de manera totalmente abierta y honesta
- e. Aprovecha reuniones y otros contactos con el directorio para adquirir

conocimientos y experiencias

- f. Mantiene la apertura del directorio hacia el equipo de alta gerencia
- g. Mantiene comunicación permanente entre el gerente general y los miembros del directorio
- h. Dirige las sesiones ejecutivas del directorio y da al gerente general retroalimentación oportuna y exacta
- i. Obtiene aportes de miembros del directorio y de la gerencia y establece el orden del día de las sesiones
- j. Trabaja para lograr un correcto y oportuno flujo de información para el directorio
- k. Se mantiene al corriente de los principales riesgos, concentra en estos la atención de la junta
- l. Modela una junta coherente para apoyar el éxito de la misma
- m. Colabora en la búsqueda de nuevos miembros
- n. Se asegura de que el proceso de dirección sea de vanguardia

Respuesta (opción múltiple):

### **3) PREGUNTAS QUE SE DEBE PLANTEAR UN MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA**

**22. La remuneración del director ejecutivo está vinculada con su desempeño real**

Respuesta:



**23. Se cuenta con un método adecuado para diagnosticar la salud financiera de la compañía**

Respuesta (si/no especifique):

**24. La gerencia entrega de manera oportuna la información sobre la situación financiera y administrativa de la empresa**

Respuesta:

**25. Que aportes a la gestión de la empresa nacen de las sesiones ejecutivas**

Respuesta:

#### **4) INFORMACIÓN SOBRE LA COMPAÑÍA**

**26. Cuáles son los mecanismos y políticas de uso y difusión de la información corporativa**

Respuesta:

**27. Existen informes periódicos de la compañía hacia el directorio**

Respuesta (sí/no):

**28. Se avisa de eventos corporativos de magnitud a todos los accionistas**

Respuesta (si/no):

## **5) INSTRUMENTOS DE RETROALIMENTACIÓN**

**29. Los resultados financieros y competitivos presentados por la compañía en los últimos doce meses han sido satisfactorios**

Respuesta (si/no):

**30. Qué actividades planificadas por la empresa apoyan el cumplimiento de los resultados**

Respuesta:

**31. El directorio está mejorando la gestión de la organización**

Respuesta:

**32. El director ejecutivo lidera en el control y solución de cuestiones importantes**

Respuesta:

**33. Identifica posibles sucesores el director ejecutivo y mantiene a la junta la corriente**

Respuesta:

**34. Está preparando el director ejecutivo una reserva de líderes con las destrezas necesarias para asegurar la continuidad en el futuro**

Respuesta:

**35. Prevé el director ejecutivo los cambios reales en el ambiente comercial**

Respuesta:

## **6) INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA**

**36. Como se evidencia el cumplimiento de prácticas contables y de auditoría en su empresa**

Respuesta:

**37. Reflejan los estados financieros de la empresa todos los riesgos financieros y no financieros relevantes**

Respuesta (si/no):

**38. La información proporcionada por el auditor externo de la empresa sirve de apoyo a la asamblea de accionistas**

Respuesta (si/no):

**39. Emite la empresa un informe anual de GC**

Respuesta (si/no):

## **Anexo 4 – GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Asamblea General de Accionistas:** Conjunto o reunión de los accionistas de una sociedad o compañía, sean estas personas naturales o jurídicas, los mismos que se constituyen en el organismo rector de la institución.

**Alta Gerencia:** Grupo de personas que detentan la representación de la sociedad o que ostenten facultades para tomar decisiones de gestión y administración de la sociedad. Incluye a ejecutivo principal, gerentes, directores, etc.

**Coventa (Tag along):** derecho de los accionistas de una entidad, sean minoritarios, mayoritarios o significativos, de realizar de manera simultánea una operación de venta de acciones que implica cambio de control de la compañía o sociedad.

**Conflicto de Interés:** el conflicto de interés se origina cuando colisionan los intereses personales con los de la sociedad o de terceros, y se materializa en aquella situación en virtud de la cual una persona en razón de su actividad o su cargo se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles.

**Agenda:** Relación de temas en la asamblea general de accionistas propuesta por el directorio y así como de las sesiones del directorio equivalente al orden del día.

**Administración de la Sociedad:** actos y decisiones tomadas por el directorio. Equivalente a gobierno de la sociedad.

**Accionista Significativo:** grupo de accionistas de una sociedad o compañía quienes cuentan con una participación superior al diez por ciento del capital social y de manera general esta participación es estable. El accionista significativo puede o no formar parte del directorio.

**Derecho de Retiro o Separación:** los accionistas de una sociedad o compañía tienen el derecho de decidir desvincularse o dejar de formar parte del grupo de accionistas. Según lo establecido en la legislación vigente, la sociedad deberá contemplar la recompra de participaciones a un precio determinado.

**Director:** persona designada por la junta general de socios o accionistas, para desempeñarse como del Directorio de la sociedad en su representación.

**Directorio:** agrupación de personas encargada de dirigir y controlar las actividades de un sociedad en representación de los accionistas. Se lo puede denominar consejo de administración, el cual rige las actividades de la alta dirección.

**Estados Financieros:** documento contable/financiero mediante el cual se informa acerca de la situación financiera de una sociedad así como de su evolución al ser comparados entre períodos similares de tiempo. Aplicando el concepto de transparencia, esta información estará a disposición de los accionistas, organismos de regulación y control así como de todas las instancias que mantengan intereses en la compañía.

**Estatutos Sociales:** norma interna máxima constitutiva de una compañía.

**Gestión de la Sociedad:** actos y decisiones tomadas por la alta gerencia de la compañía.

**Hecho Relevante:** información crítica o sensible que debe ponerse en conocimiento de los accionistas y demás interesados en la sociedad, por considerarse sensible y primordial para la toma de decisiones.

**Inversores Institucionales:** inversionistas competentes, sujetos a un régimen especial de regulación de normas de conducta y de supervisión, quienes cuentan con participación estable, en el capital de una o varias sociedades a partir de la adquisición de valores de endeudamiento de las compañías emisoras.

**Sociedades, Empresas o Compañías:** instituciones que cuentan con personería jurídica legalmente conformadas por un conjunto de personas naturales, por un conjunto de sociedades o por ambos. Estas entidades invierten dinero en efectivo, valores, bienes muebles, bienes inmuebles u otras participaciones, con las cuales se busca obtener un beneficio producto de su inversión.

**Información Privilegiada:** revelación información específica relacionada de manera directa o indirecta con instrumentos o valores negociados en un mercado, misma que al no ser divulgada públicamente, puede influir significativamente en las transacciones relacionadas con estos.