



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:
ANÁLISIS DE LOS LINEAMIENTOS Y PRINCIPIOS DE UN
GOBIERNO CORPORATIVO QUE DEBE TENER UNA
EMPRESA HOTELERA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO
2013**

**AUTORA:
Rodríguez Yépez, Verónica Denisse**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TUTOR:
Econ. Ávila Chiriboga, Franklin Alejandro, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO:
ANÁLISIS DE LOS LINEAMIENTOS Y PRINCIPIOS DE UN
GOBIERNO CORPORATIVO QUE DEBE TENER UNA
EMPRESA HOTELERA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO
2013**

**AUTORA:
Rodríguez Yépez, Verónica Denisse**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título
de: INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TUTOR:
Econ. Ávila Chiriboga, Franklin Alejandro, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Verónica Denisse, Rodríguez Yépez** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

TUTOR

Econ. Franklin Alejandro, Ávila Chiriboga, Mgs.

REVISORES

Econ. Natalia Francisca, Avecilla Ulloa, Mgs.

Lcda. Linda Violeta, Raymond Pareja, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Arturo Absalon, Ávila Toledo, Mgs.

Guayaquil, a los 29 del mes de abril del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Verónica Denisse, Rodríguez Yépez

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **ANÁLISIS DE LOS LINEAMIENTOS Y PRINCIPIOS DE UN GOBIERNO CORPORATIVO QUE DEBE TENER UNA EMPRESA HOTELERA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2013** previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 29 del mes de abril del año 2014

LA AUTORA

Verónica Denisse, Rodríguez Yépez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Denisse, Rodríguez Yépez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **ANÁLISIS DE LOS LINEAMIENTOS Y PRINCIPIOS DE UN GOBIERNO CORPORATIVO QUE DEBE TENER UNA EMPRESA HOTELERA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, AÑO 2013**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 29 del mes de abril del año 2014

LA AUTORA:

Verónica Denisse, Rodríguez Yépez

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme en este proceso de formación y brindarme la compañía de personas importantes y de herramientas necesarias para conseguir este éxito para mi vida profesional.

Verónica Denisse, Rodríguez Yépez

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Econ. Franklin Alejandro, Ávila Chiriboga, Mgs.
TUTOR**

PROFESOR DELEGADO

**Econ. Natalia Francisca, Avecilla Ulloa, Mgs.
LECTOR 1**

**Lcda. Linda Violeta, Raymond Pareja, Mgs.
LECTOR 2**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CALIFICACIÓN

Econ. Franklin Alejandro, Ávila Chiriboga, Mgs.

TUTOR

Índice General

Índice de figuras.....	ix
Resumen	x
Introducción	1
1. Capítulo I Planteamiento del problema	3
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivos Generales	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 Hipótesis	10
2. Capítulo II Marco Teórico	11
2.1 Antecedentes de la Investigación	11
2.2 La Propiedad y el Control – La teoría de Agencia	18
2.3 Definición de Gobierno Corporativo.....	19
2.4 Objetivos del Gobierno Corporativo.....	20
2.5 Importancia del buen Gobierno Corporativo en la entidad económica.....	22
2.6 Organismos nacionales e internacionales referentes Gobierno Corporativo .	23
2.7 Los Gobiernos Corporativos en las empresas ecuatorianas	28
2.8 Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo	31
2.9 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.....	31
3. Capítulo III Metodología de la Investigación	33
3.1 Fuentes de Información	34
3.2 Técnicas de Investigación.....	35
3.3 Objetivos de la entrevista.....	36
4. Capítulo IV Análisis de Resultados	37
4.1 Análisis de las entrevistas.....	37
5. Capítulo V Implementación de Gobiernos Corporativos a empresas hoteleras	47
5.1 Lineamientos para un Buen Gobierno Corporativo	47
5.1.1 Derecho y trato equitativo de los accionistas	48
5.1.2 Asamblea General de Accionistas	52
5.1.3 Directorio.....	61
5.1.4 El control y la información de los estados financieros	90
5.1.5 Principios para un buen Gobierno Corporativo.....	92
6. Conclusiones y recomendaciones	96
6.1 Conclusiones.....	96
6.2 Recomendaciones	97
7. Bibliografía.....	98
8. Glosario	101
9. Anexos.....	103
9.1 Anexo 1 Formato de entrevista.....	103

Índice de figuras

Figura 1: Algunos escándalos y fracasos a nivel mundial	4
Figura 2: Gobierno Corporativo en el mundo	14
Figura 3: Deberes y derechos de los miembros del directorio o administradores	74
Figura 4: Retribución de los directores	78
Figura 5: Funciones de la comisión de Auditoría	87
Figura 6: Funciones de la comisión de nombramientos y retribuciones	88
Figura 7: Los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE	93

Resumen

Los problemas económicos de los últimos siglos han demostrado la realidad financiera de empresas a nivel mundial, así como sus pobres controles internos y sus deficientes métodos gerenciales.

Algunas empresas ecuatorianas se dirigen bajo esquemas con este desfase, pues no cuentan con prácticas de Gobernanzas Corporativas necesarias para una dirección más eficaz, buena relación con accionistas, presentación de información transparente y verídica.

En esta ocasión, se analizó únicamente el sector hotelero de la ciudad de Guayaquil sobre la aplicación de las técnicas de Gobierno Corporativo puesto que una empresa con buenas Gobernanzas Corporativas posee un nivel gerencial más fuerte por ende su nivel de competitividad es mayor y mejor. La solución propuesta en este documento es la recomendación de la implementación formal de las técnicas de Buen Gobierno Corporativo conocidos a nivel mundial.

Las empresas hoteleras de Guayaquil no aplican el modelo de Gobierno Corporativo de manera formal por lo que se realizó un esquema sintetizado referente a los principios de Gobierno Corporativo y los lineamientos emitidos por la Corporación Andina de Fomento CAF, de tal manera que sea una guía para que las compañías implementen las técnicas de buen Gobierno Corporativo y gocen de los beneficios que estas implican.

Palabras claves: Gobierno Corporativo, empresas hoteleras, Principios de Gobierno Corporativo; Lineamientos de Gobiernos Corporativos. Eficacia empresarial, Corporación Andina de Fomento.

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de Gobiernos Corporativos en las empresas hoteleras de la ciudad de Guayaquil, que se puede definir como el sistema mediante el cual es dirigida una compañía basada en las políticas formales de relación entre Directivos, Gerentes, Accionistas y personal que la integra. O como el principal control interno que una entidad debe poseer de tal manera de evitar al máximo los riesgos de fraude y salvaguardar los intereses de todos los que la conforman.

La característica principal de este tipo de prácticas es que es una herramienta gerencial que ha traído muchos beneficios a nivel mundial a las empresas que las practican sin embargo las empresas hoteleras ecuatorianas aún no las están poniendo en práctica de una manera formal.

Para analizar esta problemática es necesario de mencionar sus causas. Una de ellas es el poco conocimiento acerca de los beneficios de estas prácticas y otra es que actualmente no existe un organismo regulador en la economía ecuatoriana que guíe el accionar de las compañías con respecto a las Buenas Gobernanzas Corporativas empleadas al momento de guiar a la empresa hacia los objetivos propuestos, únicamente este tema de importancia se basa en los estatutos originados al momento de la creación de la compañía que especifica ciertas maneras de dirección pero que no completa el proceso de obtención de unas buenas prácticas de Gobernanzas Corporativas. Cabe recalcar que en el Ecuador sólo el sector bancario posee una regulación que obliga las prácticas de este modelo gerencial.

La investigación se realizó por el interés académico de aportar con información necesaria en pro de fomentar las prácticas de Gobernanzas Corporativas en las empresas hoteleras de la ciudad de Guayaquil.

A través de entrevistas a gerentes, auditores y contralores de los distintos hoteles de lujo de la ciudad de Guayaquil acerca de la aplicación de Gobiernos Corporativos en sus representadas es como se realizó la investigación cuyo objetivo fue analizar los principios y lineamientos a seguir para la implementación de un Gobierno Corporativo en las compañías hoteleras de la ciudad de Guayaquil en el año 2013.

Este trabajo de investigación se ha dividido en cinco partes. En el capítulo I encontraremos el planteamiento del problema así como el objetivo general y los objetivos específicos que son la base de la investigación realizada.

Seguidamente en el capítulo II hablaremos sobre los antecedentes del tema y características generales de Gobiernos Corporativos como definición, objetivos, importancia, organismos relacionados, los lineamientos y los principios.

El capítulo III mostrará la forma metodológica como se realizó el trabajo de investigación y las fuentes primarias y secundarias utilizadas en el mismo para conseguir los objetivos planteados en el capítulo I.

Nuestro análisis principal se desarrollará en el capítulo IV y V en donde conoceremos los resultados de las entrevistas realizadas así como el análisis de los mismos. Además se encontrará con un breve esquema sobre los Lineamientos y Principios a seguir necesarios para la implementación de un Gobierno Corporativo en empresas de cualquier sector económico especialmente empresas hoteleras de la ciudad de Guayaquil.

Para terminar la investigación, se definen las conclusiones y recomendaciones y, se muestra la bibliografía utilizada.

1. Capítulol Planteamiento del problema

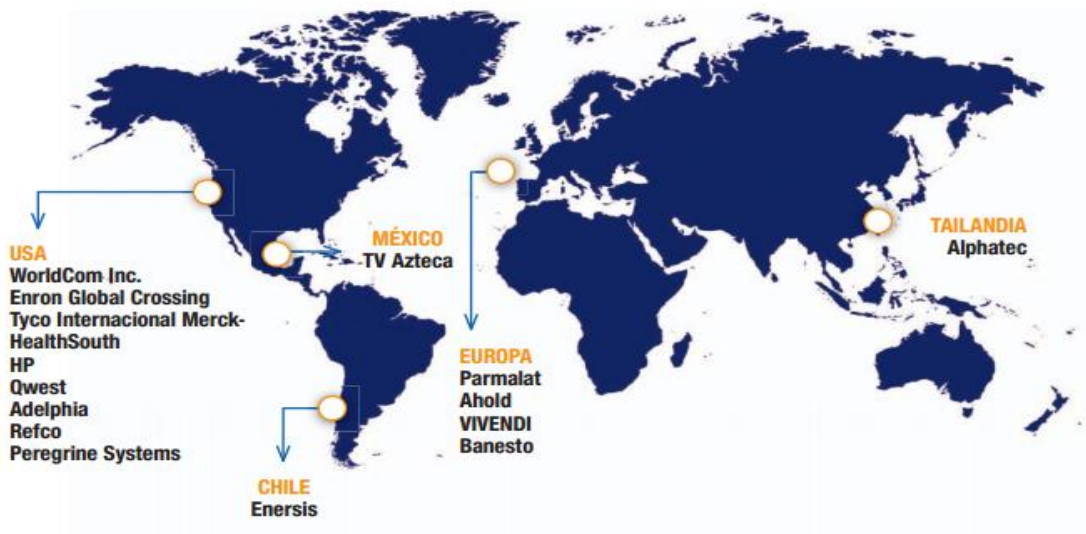
La crisis económica que han vivido algunos países a nivel mundial ha desnudado la estrecha relación entre tales crisis y la situación financiera de las empresas. Además de la debilidad de los controles internos que implementan las organizaciones por los desfalcos ocurridos en varios niveles jerárquicos o las razones de los usuarios para confabularse y así llevar a cabo un acto de fraude.

Sperber (2008) en su análisis sobre el Gobierno Corporativo en el Ecuador comenta sobre el sinnúmero de fraudes que se han vivido a nivel mundial y la causa por la cual es necesario un mejor Gobierno Corporativo en las empresas, en su análisis señala lo siguiente:

En otros países también ocurren escándalos corporativos. Tenemos, por citar algunos, la crisis financiera asiática de 1998, y más reciente, la debacle de Enron (EE.UU.), Worldcom (EE.UU.), Marcomi (UK), Royal Ahold (Alemania), ABB (Suecia), Parmalat (Italia), Volkswagen (Alemania), BBVA (España), Sibneft (Rusia), Daewoo (Corea del Sur), KoitoManufacturing Ltda. (Japón), TV Azteca (Méjico), etc. De aquí emergió una importante crítica sobre los directores y supervisores corporativos, que tienen el papel de gatekeeper o fiscalizadores de las sociedades.

Como ejemplo de lo citado anteriormente, en la siguiente figura podremos encontrar los países en los que se originaron los diferentes casos de fraudes, los cuales trajeron consigo resultados fatales en donde los únicos beneficiados fueron en su mayoría gerentes y accionistas que haciendo un mal uso de sus facultades llevaron a cabo ciertas negociaciones velando únicamente por los intereses propios.

Figura 1: Algunos escándalos y fracasos a nivel mundial



Fuente: Bolsa de Valores de Quito
Elaboración: Dr. Patricio Peña Herrera
Fecha: 12 de febrero del 2014

Argumentando la **Figura 1**, en ella podemos observar los distintos países que fueron víctimas de casos de fraude ocasionados por las malas prácticas de Gobierno Corporativo que estas empresas tenían. Los caos de fraude se han dado a nivel mundial en empresas con un alto reconocimiento en el mercado sin embargo las malas decisiones gerenciales en la mayoría de casos ocasionaron la pérdida total de lo que ya se había ganado, llevando a la pérdida y desaparición de muchas de estas empresas y dejando consigo a un sinnúmero de gente afectada.

Entre los grandes fraudes de los que se vieron afectadas las empresas durante el último siglo podemos encontrar los casos de Enrom (2001) mayor intermediario de electricidad y gas de Estados Unidos, Worldcom (2002) empresa de telecomunicaciones, la segunda proveedora de servicios de información y llamadas telefónica en Estados Unidos, Tyco (2003) de elaboración de productos industriales y Parmalat (2003) empresa del sector alimenticio especializada en lácteos, Italia. Cabe recalcar que entre estos fraudes considerados los más grandes e importantes de la historia y con

altas repercusiones económicas a nivel mundial existen factores en común como:

- Los mentalizadores del hecho eran accionistas y gerentes
- Estas empresas no lograron sobrevivir
- Demostraron bajo nivel de control y pobre manejo de gobierno.

Como podemos observar empresas muy grandes y con mucha influencia financiera demostraron que a pesar de su grandeza no poseían buenas prácticas de Gobierno Corporativo puesto que sus cabezas gerenciales fueron los principales promotores de los fraudes citados, así debilitaron la economía, generaron desempleo y un gran malestar a los países donde pertenecían.

Ecuador no se quedó atrás y en el año 1998 con la crisis bancaria también se hace presente, demostrando una vez más que las prácticas de buenas gobernanzas corporativas son necesarias, no solo para el funcionamiento de la empresa sino además para el bienestar de la economía y de todos sus beneficiarios. Pues es en esa crisis del 1998 en que se llevó a cabo el denominado feriado bancario donde muchos cuenta ahorristas vieron todos sus sueños y años de sacrificio derrumbarse mientras que los gerentes y accionistas poderosos de los bancos simplemente huían a buen resguardo dejando afectados a miles de personas únicamente porque estos bancos no poseían unas correctas prácticas de Gobiernos Corporativos que velaran por los intereses de cada una de las partes involucradas en los procesos económicos que se llevaban a cabo.

Mundialmente se han creado varias normas para minimizar estos actos fraudulentos y así fortalecer el control interno. Cabe mencionar que estas normativas sufren reformas y revisiones constantemente ya que con el

transcurrir del tiempo se siguen creando diversos mecanismos para realizar fraudes.

Estas normativas vigentes tienen la finalidad de proteger los intereses de las compañías, monitorizar la creación de valor y el uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información.

Con estos antecedentes se ve la necesidad de reforzar lo creado en la década de los 70 con respecto a la relación accionistas, directores y gerentes a través de una buena gobernanza corporativa.

El Gobierno Corporativo es el mecanismo principal creado para contrarrestar la vulnerabilidad de las empresas, de todos los sectores, a sufrir desfalcos administrativos y financieros y fortalecer los controles internos a nivel gerencial. Este sirve además como guía para los administradores de la compañía y a su vez proteger el beneficio mutuo entre accionistas e inversores.

El Gobierno Corporativo no sólo ayuda a las compañías a minimizar el riesgo de fraudes sino que además la implementación del mismo trae consigo los siguientes beneficios que radican en conseguir el crecimiento competitivo:

- Atraer recursos financieros a costos razonables
- Asegurar el buen manejo de Administración de las sociedades
- Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés
- Fomentar la confianza en los mercados financieros
- Promover la competitividad local e internacional
- Promover la transparencia interna y externa
- Regular las relaciones entre accionistas, tenedores de bonos, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores y auditores.

- Limitar la ocurrencia de delitos y prácticas no deseadas
- Reducir la percepción de riesgos por parte de los inversionistas
- Garantizar los derechos de los acreedores

Muchos países alrededor del mundo han creado leyes, manuales y guías que les permiten aplicar las buenas prácticas de Gobiernos Corporativos de acuerdo a sus realidades y necesidades económicas y administrativas.

Para el Instituto Ecuatoriano de Gobernanzas Corporativas (s.f.):

En Ecuador la promoción y difusión de las prácticas de Gobierno Corporativo ha sido ejecutada desde el año 2004 por la Bolsa de Valores de Quito, con el apoyo de varios organismos internacionales, entre los que debemos destacar al Banco de Desarrollo de América Latina CAF, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, CIPE, Confecámaras de Colombia, International Finance Corporation IFC, el Foro Global de Gobierno Corporativo, la Red Latinoamericana de Institutos de Gobierno Corporativo ICGLA, la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo y la OCDE.

Sperber (2008), en el contexto de nuestra nación, el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno (CEN), aprobó y adoptó el 13-I2005I, el Código de Buen Gobierno Corporativo, con el patrocinio de la Corporación Andina de Fomento (CAF), la Bolsa de Valores de Quito BvQ, entre otros, basándose en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo o Código Andino de Gobierno Corporativo (CAGC) presentado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) en el 2004.

Actualmente en nuestro país sólo las instituciones bancarias emiten informes anuales sobre sus Gobiernos Corporativos y pocas empresas de diferentes sectores lo aplican; sin embargo se ha iniciado una campaña para incentivar

el buen uso de las gobernanzas corporativas en todas las compañías ecuatorianas y aunque no hay un órgano regulador que controle estas buenas prácticas, existe un organismo llamado IEGC (Instituto Ecuatoriano de Gobernanzas Corporativas) que tiene como misión ser el referente nacional en la promoción y difusión de prácticas de Gobierno Corporativo. Cabe recalcar que la ley de Compañías regula ciertos aspectos dentro de las buenas prácticas de gobernanzas corporativas pero no como una normativa sino más bien como aspectos generales de constitución.

La Junta de Mercados de Capital de Turquía (2003) cita que con respecto al país, el gobierno corporativo acertado significa:

- Mejorar la imagen del país, evitar la salida de fondos nacionales,
- Incrementar las inversiones de capital extranjero,
- Intensificar el poder competitivo de la economía y los mercados de capital,
- Superar la crisis y reducir los daños, y
- Mantener un nivel elevado de prosperidad”.

Ecuador es un país que necesita superar ciertas barreras para poder competir eficaz y eficientemente en este mundo globalizado por lo que las prácticas de gobiernos corporativos son la clave que lo beneficiará para conseguir este fin deseado. El IEGC ha creado campañas para fomentar estas prácticas.

Los últimos años transcurridos con el gobierno del Economista Rafael Correa el país ha sido objeto de múltiples cambios cuyo fin es preparar al país de una manera competitiva aumentando así el consumo nacional, disminuyendo las importaciones, mejorando la red operativa y sobretodo utilizando cada rincón de este lindo país para fomentar el turismo.

Cada año muchos turistas de diferentes países de cada uno de los continentes visitan nuestro país beneficiando así nuestra economía en donde el sistema hotelero es el beneficiario directo.

Ecuador Inmediato (2013) en una de sus ediciones menciona que de acuerdo a las estadísticas presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), antes del año 2012 se registraba 840 mil llegadas, es ese año se registró medio millón de visitantes más. A finales del 2013 se calcula llegará a 1.3 millones de turistas extranjeros.

En el Ecuador, sobretodo en Guayaquil existen muchas cadenas importantes de hoteles que trabajan día a día para poder acoger de la mejor manera a todos aquellas personas que hacen que nuestro nivel turístico aumente.

Por ello es importante que este sector económico crezca continuamente y se fortalezca, aumentando así su nivel de competitividad logrando que más inversionistas acepten invertir en ellos para conseguir la excelencia en hotelería. Esto se conseguirá a través de la práctica de buenas gobernanzas corporativas.

Siendo las prácticas de buenas gobernanzas corporativas la herramienta para lograr una excelente administración de recursos y el crecimiento económico y competitivo de una empresa, el presente trabajo se orienta al análisis de los principios y lineamientos a seguir para la implementación de un Gobierno Corporativo en el sector hotelero, por lo tanto el estudio intenta responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo favorecen los Gobiernos Corporativos a las empresas hoteleras ecuatorianas?
- ¿Cuáles son los controles adecuados para una buena gobernanza corporativa, en el sector hotelero?

- ¿Qué lineamientos y principios debe tener en cuenta una empresa hotelera para implementar un buen Gobierno Corporativo?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos Generales

Analizar los principios y lineamientos a seguir para la implementación de un Gobierno Corporativo en las compañías hoteleras de la ciudad de Guayaquil en el año 2013.

1.1.2 Objetivos específicos

- Conocer de qué manera favorecen los Gobiernos Corporativos a las empresas hoteleras ecuatorianas.
- Determinar los controles adecuados para una buena gobernanza corporativa, en el sector hotelero.
- Identificar los lineamientos y principios que debe tener en cuenta una empresa hotelera para implementar un Buen Gobierno Corporativo.

1.2 Hipótesis

La excelencia en la administración de recursos y el crecimiento competitivo y económico se logra con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que posea una empresa hotelera.

2. Capítulo II Marco Teórico

Este capítulo se hablará sobre los antecedentes del tema y características generales de Gobiernos Corporativos como definición, objetivos, importancia, organismos relacionados, los lineamientos y los principios.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Con la crisis de Wall Street (1929) se ve la necesidad de empezar a transparentar y encontrar la forma para que los directores de las compañías respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. En la década de los 30's se hace mayor hincapié a los roles que deben tener las corporaciones en la sociedad, y en base a esto es que nace el significado moderno de Gobierno Corporativo.

Muñoz (2011) señala:

En la década de los 40, las grandes corporaciones tienen el control dominante sobre sus asuntos de negocios con poco o limitado control y monitoreo de un directorio. Es recién en los años 70 que entra en debate la necesidad por parte de los accionistas de ejercer sus derechos de propiedad y de velar por el incremento del valor de sus inversiones. Al iniciar la década de los 90, luego de una serie de despidos de las cabezas de corporaciones como IBM, Kodak y Honeywell, se empieza a buscar una manera de que el valor de la empresa no se vea afectado por los posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva.

El Gobierno Corporativo toma fuerza tras la necesidad de las empresas de fortalecer sus bases administrativas después de los grandes fraudes de los que se vieron afectadas durante el último siglo. Entre estos fraudes podemos encontrar los casos de Enron (2001), Worldcom (2002), Tyco (2003). Estas

empresas no lograron sobrevivir y solo demostraron el bajo nivel de control y pobre manejo de gobierno.

La Corporación Andina de Fomento(CAF) (2005) define al Gobierno Corporativo como:

El sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas, que involucran las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que intervienen en ella.

En el año 2002 se crea una herramienta Sarbane-Oxley como complemento al Gobierno Corporativo con la finalidad de mejorar los sistemas de control interno de las compañías y extender el rango de responsabilidad de los directores, y proteger así los intereses de los inversionistas. Esta ley nace en Estados Unidos con el objetivo de monitorear a las empresas que cotizan en la bolsa de valores, controlar el valor de las acciones, evitar fraudes y proteger a los inversores. Sperber (2008) indica que la creación de la Sarbanes-Oxley (2002) modificó normas de aplicación por parte de sociedades cotizadas, y entre otras medidas, obligó la creación de un comité de auditoría (auditcommittee), un comité de elección y retribución a los directivos (nominatingcommittee), y la duración, nombramiento y rotación de los auditores externos.

Deloitte (s.f.), una de las firmas multinacionales reconocida, realizó una investigación sobre el tema Gobierno Corporativo en las empresas ecuatorianas y menciona:

La crisis financiera desatada en el año 2008 revela la necesidad de un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las

empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y mantener un Directorio que tenga una estructura, roles y responsabilidades claros, con el único fin de proteger los intereses de los grupos de interés (accionistas, empleados, sociedad, etc.) y evitar los impactos de nuevas crisis en el futuro. La historia ha demostrado que las empresas que han perdurado, son aquellas que han sabido manejar adecuadamente los intereses y relaciones entre su Gerencia, la Junta Directiva y principalmente sus accionistas. Estas prácticas hoy las conocemos como el Buen Gobierno Corporativo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), emitió en mayo de 1999 y revisó en 2004 sus “Principios de Gobierno Corporativo” en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo.

A partir de esto, muchos países han tomado estos principios como base para crear y reformar los propios según sus necesidades, así en el siguiente cuadro podremos ver cada una de las guías correspondientes a cada país para el buen cumplimiento de Gobiernos Corporativos.

Existen algunos lineamientos que permiten una mejor implementación de Gobierno Corporativo, sin embargo, en este estudio nos centraremos en los Lineamientos emitidos por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y los Principios de Gobierno Corporativo emitido por la OCDE.

Figura 2: Gobierno Corporativo en el mundo



Fuente: <http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresas-publicas-eficientes/Cultura%20Empresarial/Augusto%20Garz%F3n%20-%20Governance%20Ecuador.pdf>

Elaboración: Garzón Augusto

Fecha: 6 de noviembre, 2013

Argumentando la **Figura 2**, partiendo de los lineamientos y principios emitidos por la OCDE, cada país ha venido modificando estos principios de tal manera de cubrir las necesidades de cada uno de ellos, encontrando así al Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades cotizadas españolas, Lineamientos para un Código Andino para Latinoamérica, Principios para un Buen Gobierno Corporativo para las sociedades Peruanas, Manual Único de Supervisión Bancaria-MUS en Ecuador, entre otros.

Troncoso (2012) indica en su análisis sobre Gobierno Corporativo, Ética y Lavado de dinero lo siguiente:

La OECD y el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional, junto con el Foro Global de Gobierno Corporativo tienen establecido un amplio programa de difusión del concepto de Gobierno

Corporativo en el mundo. Este programa incluye la celebración de mesas redondas por regiones geográficas, así, en América Latina se han llevado a cabo once mesas redondas Latinoamericanas de Gobierno Corporativo.

Gomez (s.f) en su análisis sobre Gobierno Corporativo cita:

La primera mesa redonda en Latinoamérica se celebró en el año 2000 en São Paulo, Brasil; la segunda en el 2001 en Buenos Aires, Argentina; la tercera en 2002 en la Ciudad de México; la cuarta en 2003 en Santiago de Chile, Chile; la quinta en 2004 en Rio de Janeiro, Brasil; la sexta en 2005 en Lima, Perú; la séptima en 2006 nuevamente en Buenos Aires, Argentina; la octava en 2007 en Medellín, Colombia; la novena en 2008 nuevamente en la Ciudad de México; la décima en 2009 en Santiago de Chile y la undécima nuevamente en Rio de Janeiro, Brasil en 2010. La ciudad sede elegida para la próxima reunión es Lima, Perú en Octubre 2011.

La Corporación Financiera Internacional (IFC) (s.f) con sus siglas en inglés, en su página web señala:

Hace 10 años se llevó a cabo la primera Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo. Esta publicación proporciona un buen balance de lo que la Mesa Redonda y la región en su conjunto han logrado en términos de Gobierno Corporativo. Mientras que las numerosas reformas y mejoras adoptadas en los países de América Latina no se puede atribuir a una sola causa, es evidente que los debates de la Mesa Redonda, los informes y las redes de trabajo han proporcionado un fuerte aporte y apoyo a estos procesos.

Con el llamado “salvataje bancario” (1998) y el mal denominado “feriado bancario” (1999) que conllevó al congelamiento de fondos y la crisis financiera más importante del país que se inicia la necesidad por reforzar los controles internos a nivel gerencial a través de las buenas prácticas de Gobiernos Corporativos. El feriado bancario y la hibernación de las cuentas fue la crónica de la caída enunciada del presidente Jamil Mahuad; cuando la moneda del “sucre”, creada en 1884, pasaría al olvido por el cambio y legalización al dólar estadounidense como única moneda de curso legal.

Esta crisis resaltó la quiebra, liquidación y estatización de la banca ecuatoriana incluyendo a los Bancos del Azuay, Continental, Pacífico, Popular, La Previsora, Progreso, de Préstamos, Filanbanco, Tungurahua, etc. Millones de cuenta ahorristas perdieron sus inversiones o pasaron a recibir su dinero a cuentagotas, mientras que la mayoría de banqueros propietarios (accionistas de control) y gerentes, se dieron a la fuga refugiándose en el extranjero.

Los banqueros fueron perseguidos por la justicia y enjuiciados por delitos perseguibles de oficio, en especial bajo la figura penal del peculado. Sin embargo, ningún acreedor o accionista que demandó por la vía procesal civil ordinaria, ha obtenido una sentencia favorable por quebrantamiento de los deberes fiduciarios de los administradores de la banca cerrada.

Es con estos antecedentes que el Ecuador empieza a preocuparse también por sus prácticas de Gobierno Corporativo. Así a partir del año 2004 se ejecuta la promoción y difusión de las prácticas de Gobierno Corporativo. La Bolsa de Valores de Quito ha sido la encargada de este proceso, con el apoyo de varios organismos internacionales, entre los que debemos destacar al Banco de Desarrollo de América Latina CAF, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, CIPE, Confecámaras de Colombia, International Finance Corporation IFC, el Foro Global de Gobierno Corporativo, la Red Latinoamericana de Institutos de Gobierno Corporativo

ICGLA, la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo y la OCDE.

En abril del año 2005 la Corporación Andina de Fomento (CAF) divulgó el documento llamado: “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”, incorporando 51 recomendaciones para diferentes tipos de empresa. La Bolsa de Valores de Quito fue la entidad nacional seleccionada por la CAF, para participar en la discusión regional que antecedió al documento.

El Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC se creó tras varios años de llevar a cabo importantes números de programas de sensibilización y capacitación para incitar el interés del sector empresarial, durante el cual se capacitó a consultores y a profesionales del sector académico, se desarrollaron mallas curriculares para la cátedra y se realizó el diagnóstico e implementación de buenas prácticas de gobernanza corporativa en 60 empresas piloto.

En este esfuerzo se adhieren como Miembros Fundadores del Instituto, el Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción, la Asociación de Casas de Valores, la Universidad Santa María Campus Guayaquil, la Universidad de los Hemisferios y la Bolsa de Valores de Quito. Acompañaron la fundación, como testigos de honor, los señores Luis Bakker Guerra, Gonzalo Chiriboga Chaves, Werner Moeller y Patricio Peña R.

El Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC tiene como objeto mantener la promoción y difusión de buenas prácticas de Gobierno Corporativo; generar y actualizar guías y principios de Gobierno Corporativo; apoyar el emprendimiento; desarrollar estudios e investigaciones para la generación de documentos guías; apoyar en la adopción de buenas prácticas por parte de los órganos de gobierno de las empresas, entre otras.

En Ecuador pocas empresas y grupos económicos muy importantes en nuestro medio practican estos principios, sólo las instituciones del sistema financiero en su 100% y pocas entidades de otros sectores económicos se encuentran desarrollando y realizando informes de manera anual sobre Gobierno Corporativo por esto el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC ha iniciado campañas para fomentar las prácticas de gobiernos corporativos en todo nivel económico.

El Gobierno Corporativo es muy importante pues refleja un desempeño eficiente. Un inversor preferirá una compañía con un buen Gobierno Corporativo puesto que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas. Mientras más transparencia haya en la información y esta sea suficiente, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Es por esto que el Gobierno Corporativo es considerado como un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

2.2 La Propiedad y el Control – La teoría de Agencia

Las controversias entre propiedad y control radican principalmente en empresas grandes ya que los dueños o accionistas delegan a terceros denominados administradores para manejo de la empresa.

Para Smith (s.f.) "si el administrador no es dueño, las consecuencias de su gestión no tendrán repercusiones económicas directas en su propio patrimonio, sino en el de los propietarios de la compañía" Con este pensamiento Smith da a entender que al no ser el administrador el beneficiador directo en el cumplimiento de sus funciones entonces este pondrá poco empeño en llevar a cabo las mismas.

El Gobierno Corporativo es el mecanismo mediante el cual se busca regular las responsabilidades que contrae una persona al ser nombrado administrador, así como la obligación que tiene de rendir cuentas periódicamente a los accionistas de la compañía que dirige y busca obtener transparencia y eficiencia en la administración de recursos.

2.3 Definición de Gobierno Corporativo

Calderini (2003) define al Gobierno Corporativo como un conjunto de mecanismos de controles internos y externos que reduce los conflictos de intereses entre los administradores y accionistas; originados de la separación entre la propiedad y control.

Chorafas (2007) establece que el buen gobierno siempre estará caracterizado por la necesidad de saber, porque sabiendo, la administración puede cambiar la forma de hacer negocios cuando está equivocada.

El Gobierno Corporativo será el encargado de autorizar y controlar las actividades realizadas, tomar decisiones y llevar a la compañía por el camino correcto con el fin de cumplir los objetivos y metas propuestas.

Por su parte, la Corporación Andina de Fomento(CAF) (2005)define al Gobierno Corporativo como:

El sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas, que involucra las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella.

Además la Corporación Andina de Fomento (2005) menciona:

El término "Gobierno Corporativo" acepta definiciones tanto amplias como estrechas. En realidad, en muchos de los códigos ni siquiera se realiza un intento por articular los aspectos que éste abarca (...). Lo importante es destacar que el Gobierno Corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general.

Podemos concluir que el Gobierno Corporativo es el principal control interno que una entidad debe poseer de tal manera de evitar al máximo los riesgos de fraude y salvaguardar los intereses de todos los que conforman la entidad.

Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información.

2.4 Objetivos del Gobierno Corporativo

Deloitte and Touche (s.f.) indica:

Uno de los objetivos principales de la Buena Gobernanza Corporativa es evitar la manipulación de información como consecuencia de un mal manejo de la ética dentro de la empresa, así como también el progreso organizacional al que se llegue de acuerdo con los objetivos y las metas planteadas, cada miembro de la organización tiene un

lugar dentro de la organización en donde sus responsabilidades y derechos de cada uno de sus componentes tienen y llegan al mismo fin: el mejoramiento de la organización.

Muñoz(2011) indica que un buen Gobierno Corporativo debe considerar:

- El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
- El reconocimiento del papel de terceros (stakeholders) interesados en la marcha y permanencia de la sociedad.
- La emisión, revelación y transparencia de la información.
- El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, monitores efectivos de la administración y responsabilidad fiduciaria del Directorio.
- La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
- La declaración de principios éticos y de responsabilidad social.
- La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
- El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
- La certidumbre y confianza para los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

El Gobierno Corporativo entonces es un conjunto de herramientas creadas con la finalidad de resguardar los intereses de los accionistas, socios, inversionistas y todos los beneficiarios de los resultados de una compañía, creando así un ambiente gerencial positivo que se verá reflejado en el logro de los objetivos planteados y en la permanencia en el mercado de dicha entidad.

2.5 Importancia del buen Gobierno Corporativo en la entidad económica

Tenemos claro el objetivo del Gobierno Corporativo el cual es respaldar las buenas prácticas administrativas en pro de conseguir resultados que beneficien a todos los miembros que conforman la entidad, presentar información veraz y transparente que fomenten la confianza de los inversionistas y el crecimiento de la credibilidad de la compañía en el sector financiero.

Sin embargo se tendrá un poco de duda respecto a qué empresas deberían implementar los Gobiernos Corporativos puesto que al hablar de sistemas financieros, bolsas de valores, inversionistas, no todas cumplen con este requisito; esta herramienta se pueda implementar en cualquier empresa, ya que un buen Gobierno Corporativo fomenta el crecimiento de una compañía y su expansión en el mercado a largo plazo.

El Gobierno Corporativo está dirigido a empresas que cotizan en bolsas, las que desean tener oferta pública, empresas familiares, pymes, instituciones gubernamentales, asociaciones sin fines de lucro, etc., en conclusión el Gobierno Corporativo está dirigido a todas las empresas que sienten el deseo de fortalecer sus sistemas gerenciales de tal manera de ser una empresa más confiable tanto para inversionistas como para accionistas y demás beneficiarios de la misma.

Ayala(2011) en su ensayo sobre “Importancia de un Buen Gobierno Corporativo en las empresas” cita los siguientes beneficios que traen consigo las buenas prácticas de Gobierno Corporativo

- Lograr una empresa que trascienda y crezca.
- Transparencia en las operaciones, información oportuna, verídica y relevante.

- Generar mayor valor para la empresa al lograr confianza de inversionistas.
- Medir mejor la operación y desempeño del negocio.
- A nivel del Consejo de Administración se logra alta visibilidad de los objetivos, estrategias y avances logrados por la administración.
- Credibilidad de las instituciones financieras, lo que genera mejores términos y condiciones en cuanto a fuentes de financiamiento.
- Eficiente sistema de administración de riesgos y control interno.

La Corporación Andina de Fomento CAF (2010) señala:

Una empresa que no tiene un buen Gobierno Corporativo por el contrario tendrá serias dificultades para interactuar con su contraparte en los distintos mercados. Sus proveedores o sus potenciales financistas mantendrán desconfianza sobre las operaciones de dicha empresa y como tal la percibirán como una situación riesgosa, ante lo cual se abstendrán de transar con ella, o de hacerlo, plantearán condiciones financieras muy severas como la distribución inmediata de dividendos, pago inmediato o plazos muy cortos, tasas de interés elevadas, exigencias de garantías, etc. Empresas en estas circunstancias se mantendrán presionadas en el día a día, y sus posibilidades serán casi nulas.

2.6 Organismos nacionales e internacionales referentes al Gobierno Corporativo

Actualmente existen algunos organismos encargados de la difusión acerca del tema de las prácticas de Gobiernos Corporativos en las empresas a nivel mundial.

Estos organismos se encargan de fomentar el uso de esta herramienta administrativa en pro de mejorar el ambiente económico y aumentar la confianza de los inversores al momento de poner su dinero en el mercado para que este crezca.

A continuación citaremos algunos de ellos.

Corporación Andina de Fomento (CAF)

La Corporación Andina de Fomento (CAF) es un organismo constituido en junio del año 1970 que mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos impulsa el desarrollo sostenible y la integración regional de América Latina.

La Corporación Andina de Fomento (CAF) está conformada actualmente por 18 países además de 14 bancos privados de la región Andina.

Este organismo tiene como funciones las siguientes:

- Promover el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante la prestación de servicios financieros múltiples a clientes de los sectores públicos y privados de sus países accionistas.
- La Corporación Andina de Fomento (CAF) juega un rol financiero anti cíclico y catalítico, y se ha convertido en la principal fuente de financiamiento de proyectos de infraestructura en Suramérica y un importante generador de conocimiento para la región.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fundada en

1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en la ciudad de París (Francia).

En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y colaborar a su desarrollo y al de los países no miembros.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), emitió en mayo de 1999 y revisó en 2004 sus “Principios de Gobierno Corporativo” en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo.

La OCDE tiene como valores los siguientes: tienen el objetivo de brindar el análisis y recomendaciones con carácter independiente y basado en la evidencia, Fomentan el debate de los asuntos críticos mundiales, Identifican y tratan desafíos a largo plazo, forjan su credibilidad en la confianza, integridad y transparencia.

Los principios de la OCDE (2004) contemplan que el marco de Gobierno Corporativo debe:

- Proteger los derechos de accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.

- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (IEGC)

En Ecuador la promoción y difusión de las prácticas de Gobierno Corporativo ha sido ejecutada desde el año 2004 por la Bolsa de Valores de Quito, con el apoyo de varios organismos internacionales, entre los que debemos destacar al Banco de Desarrollo de América Latina CAF, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, CIPE, Confecámaras de Colombia, International Finance Corporation IFC, el Foro Global de Gobierno Corporativo, la Red Latinoamericana de Institutos de Gobierno Corporativo ICGLA, la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo y la OCDE.

En abril del año 2005 la Corporación Andina de Fomento (CAF) divulgó el documento llamado: “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”, incorporando 51 recomendaciones para diferentes tipos de empresa. La Bolsa de Valores de Quito fue la entidad nacional seleccionada por la Corporación Andina de Fomento (CAF) para participar en la discusión regional que antecedió al documento.

El Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC se creó tras varios años de llevar a cabo importantes números de programas de sensibilización y capacitación para incitar el interés del sector empresarial, durante el cual se capacitó a consultores y a profesionales del sector académico, se desarrollaron mallas curriculares para la cátedra y se realizó el diagnóstico e

implementación de buenas prácticas de gobernanza corporativa en 60 empresas piloto.

En este esfuerzo se adhieren como miembros fundadores del Instituto, el Consejo de Cámaras y Asociaciones de la Producción, la Asociación de Casas de Valores, la Universidad Santa María Campus Guayaquil, la Universidad de los Hemisferios y la Bolsa de Valores de Quito. Acompañaron la fundación, como testigos de honor, los señores Luis Bakker Guerra, Gonzalo Chiriboga Chaves, Werner Moeller y Patricio Peña R.

El IEGC tiene como objeto mantener la promoción y difusión de buenas prácticas de Gobierno Corporativo; generar y actualizar guías y principios de Gobierno Corporativo; apoyar el emprendimiento; desarrollar estudios e investigaciones para la generación de documentos guías; apoyar en la adopción de buenas prácticas por parte de los órganos de gobierno de las empresas, entre otras.

El Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC tiene como misión ser el referente nacional en la promoción y difusión de prácticas de Gobierno Corporativo.

Bolsa de valores de Quito (BVQ)

La Bolsa de Valores de Quito (BVQ) (s.f.) es el organismo que tiene como misión contribuir al desarrollo del mercado de capitales y la promoción de la cultura bursátil con la concurrencia de las casas de valores y la cual ha contribuido a la difusión de las prácticas de buen Gobierno Corporativo en Ecuador.

La Bolsa de Valores de Quito, en sus Memorias del programa de Buen Gobierno Corporativo (2011) señala que durante el 2003 y 2004, fue la contraparte nacional seleccionada por la Corporación Andina de Fomento

para la elaboración de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

2.7 Los Gobiernos Corporativos en las empresas ecuatorianas

La práctica de un Buen Gobierno Corporativo influye en la economía de los negocios a nivel mundial puesto que esta práctica de las empresas en su conjunto demuestran un riesgo país más bajo lo cual atrae a los inversionistas y por ende la economía del país se ve beneficiada.

La Bolsa de Valores de Quito, en sus Memorias del programa de Buen Gobierno Corporativo (2011) revive todas las actividades que se han realizado respecto al programa de promoción y difusión del Gobierno Corporativo y señala:

Desde 2006, con los auspicios del banco Interamericano de desarrollo (BID) en lo concerniente a la sensibilización, capacitación e implementación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo; y de la Corporación Andina de Fomento (CAF), en la construcción de la Red Académica, la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y su Programa de Gobierno Corporativo hemos venido desarrollando eventos y actividades para contribuir a mejorar el ambiente de competitividad de todas las empresas ecuatorianas.

Deloitte (s.f.) investigó en más de 50 empresas de todo el país, el nivel de conocimiento y avances en la implementación de sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Según el análisis de Deloitte (s.f.), en esta investigación se pudo observar que los empresarios ecuatorianos tienen conocimientos en forma general sobre el tema de Gobiernos Corporativos y que muchos lo consideran importante para la adecuada gestión de las empresas a pesar de que muy

pocas de ellas están actualmente liderando a sus compañías bajo un esquema formal de Gobiernos Corporativos.

Deloitte (s.f.) reportó además que esta investigación demostró las razones más comunes por lo que los empresarios en el Ecuador consideran importante la implementación de estas prácticas en sus modelos de gerencias empresariales, entre estas tenemos:

- Las prácticas de Gobiernos Corporativos son un requisito importante al momento de solicitar recursos financieros a entes multilaterales y mercados financieros en el exterior.
- Mejora la relación con los accionistas ya que fomenta la transparencia y la sostenibilidad a largo plazo.
- Las empresas familiares evolucionan a un modelo corporativo de toma de decisiones más técnico mejorando los problemas de sucesión generacional.

Sin embargo la implementación de estas prácticas indica en su informe Deloitte (s.f.), no son sencillas ya que implican un cambio en los modelos gerenciales actuales de las compañías lo que generará grandes retos a vencer para poder gozar de los beneficios a corto y largo plazo; entre estos retos están:

- La resistencia al cambio de un modelo de toma de decisiones vertical o unipersonal a un modelo horizontal.
- Los accionistas minoritarios tendrán acceso a información que antes no se les permitía por lo que habrá mucha incomodidad en ciertos casos al respecto por parte de los accionistas mayoritarios.
- La creencia de que por ser empresas pequeñas no tienen la necesidad de adoptar este tipo de prácticas.

- Miedo a confrontar el Directorio.y al carácter público que deberá tener la información.

Entre los beneficios reconocidos por las empresas ecuatorianas sobre las Buenas Prácticas de Gobernanzas Corporativas,según la investigación realizada por Deloitte (s.f.) se muestra las siguientes:

- Permite el acceso a fuentes de financiamiento en el exterior.
- Mejora la relación con los accionistas.
- Permite contar con una información transparente que permite clarificar roles y segregar adecuadamente las funciones.
- Uno de los beneficios a largo plazo es que busca un modelo sostenible en las empresas.

La conclusión general de Deloitte (s.f.) con este estudio realizado a empresas del Ecuador sobre el tema Gobierno Corporativo es que en algún momento los organismos de control harán obligatoria estas prácticas ya que son importantes para el desarrollo de las compañías.Para ellos es necesarios que las compañías por su propia cuenta empiecen a hacer un diagnóstico de la necesidad de la implementación de las mismas e inicien este proceso con anticipación.

La implementación formal de prácticas de Gobierno Corporativo es aún más importante y en algunos casos imprescindible para ciertas compañías que tienen previsto incursionar en los mercados de capitales en el corto y mediano plazo. Como ejemplo, la Securities and Exchange Commission-SEC y las bolsas europeas exigen un informe de Gobierno Corporativo a las entidades registradas.

2.8 Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo nacieron tras la idea de la Corporación Andina de Fomento (CAF) de promover mejores prácticas de Gobierno Corporativo a nivel regional. El objetivo de los lineamientos es poner a consideración de las empresas un conjunto de normas básicas que constituyen las bases para un buen Gobierno Corporativo. Con esto buscan la apertura de las compañías a los mercados de capital además de fortalecer el manejo eficiente de recursos así como el buen resguardo del patrimonio de los inversionistas y acreedores.

2.9 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2004) en el documento sobre sus Principios de Gobierno Corporativo indica lo siguiente:

Los Principios fueron respaldados por los Ministros de la OCDE en 1999. Desde entonces, se han convertido en referencia para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. Han anticipado la agenda del Gobierno Corporativo, proporcionando una orientación específica para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y reglamentario tanto en países de la OCDE como en otros no-miembros.

La OCDE (2004), menciona además

El Foro sobre Estabilidad Financiera ha calificado los Principios como una de las 12 normas fundamentales para garantizar unos sistemas financieros sanos. Los Principios también constituyen la base para un extenso programa de cooperación entre la OCDE y los países que no pertenecen a la misma, a la vez que sirven de apoyo al componente

de Gobierno Corporativo de los Informes sobre la Observancia de Códigos y Normas (ROSC) del banco Mundial/FMI.

El Grupo Directivo sobre Gobierno Corporativo de la OCDE revisó los Principios, esta revisión se basaba en un riguroso análisis sobre los países miembros y el desafío que debían afrontar respecto a los Gobiernos Corporativos; además se analizó las experiencias de los países no miembros en donde se organizan Mesas redondas sobre Gobierno Corporativo.

Los principios son las guías principales que una compañía debe considerar al momento de implementar un programa de Gobierno Corporativo para sus controles gerenciales, puesto que ellos establecen los parámetros que estos programas deben cumplir para lograr un resultado eficiente y poder gozar de los beneficios que estos implican.

3. Capítulo III Metodología de la Investigación

Para Bernal (2006) la metodología es el conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o las técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. Bajo este concepto se utilizará la investigación exploratoria para realizar el siguiente trabajo de investigación.

Investigación exploratoria

Hernández (1997) explica que los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

A pesar de que el tema Gobierno Corporativo ya ha sido analizado por otros autores, este trabajo de investigación se verá guiado a estudiar específicamente a las empresas hoteleras de lujo de la ciudad de Guayaquil, este sector no ha sido profundamente analizado en otros trabajos de investigación.

La investigación exploratoria se llevará a cabo a través de la aplicación de técnicas cualitativas como lo son la entrevista, consulta de documentación y la lectura.

Para la entrevista estructurada, se realizará una guía de preguntas (**Ver anexo 1**) y se entrevistará a personal capacitado en el tema de Gobiernos Corporativos como gerentes, contralores y auditores que laboran en los hoteles de lujo de la ciudad de Guayaquil; a través de la base de datos de la Superintendencia de Compañías seleccionaremos los hoteles de lujo a entrevistar. Con estas entrevistas se busca obtener información más amplia y detallada de manos de expertos sobre el tema en estudio.

Adicional se consultará bibliografía especializada, se revisarán los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo y los Principios para un buen Gobierno Corporativo, procedimientos que apoyarán el análisis y verificación de la hipótesis planteada.

3.1 Fuentes de Información

Para lograr los objetivos planteados se procederá a consultar las siguientes fuentes:

Fuentes Primarias

Una fuente primaria es información o materiales originales que no están interpretados o editados. En otras palabras, una fuente primaria es información de primera mano obtenida directamente del origen.

La fuente de consulta primaria que se utilizará en este trabajo será la entrevista.

Fuentes Secundarias

Una fuente secundaria es una fuente primaria interpretada que se aleja por lo menos un paso de la fuente original. Con frecuencia, la fuente secundaria es una versión contada o un resumen de los eventos. La fuente describe la información tales como una persona, lugar, evento o cosa, pero no ofrece un relato de primera mano.

Las fuentes secundarias a consultar serán:

- Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo (Medidas) emitido por la Corporación Andina de Fomento (CAF)
- Principios de un Gobierno Corporativo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE);

- Estudios realizados por otros autores,
- Sitios y documentos web
- Libros
- Diarios
- Base de datos de la Superintendencia de Compañías

3.2 Técnicas de Investigación

Para Morone (s.f.) las técnicas de investigación son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas.

Como técnica de investigación cualitativa, el siguiente trabajo utilizará la entrevista.

Para Bernal (2006) la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

Las entrevistas se realizarán bajo un esquema de preguntas previamente planificadas a los hoteles de lujo de la ciudad de Guayaquil los cuáles serán filtrados a través de la base de datos provenientes de la Superintendencia de Compañías; el objetivo de la entrevista será conocer el punto de vista de los gerentes, contralores y auditores respecto a la importancia de la implementación de los Gobiernos Corporativos en las compañías hoteleras de Guayaquil en el año 2013 además se buscará comprobar si efectivamente en la actualidad estas compañías están haciendo uso de esta herramienta de control, y cuáles fueron las medidas consideradas para la implementación.

Se seleccionarán a seis hoteles de lujo de la ciudad de Guayaquil y se entrevistará al contralor, auditor o gerentes capacitados en el tema.

Con este procedimiento se podrá analizar los lineamientos y principios que una compañía hotelera de lujo de la ciudad de Guayaquil deberá seguir para implementar un adecuado Gobierno Corporativo y así responder a la hipótesis inicialmente planteada.

3.3 Objetivos de la entrevista

Objetivo general

Conocer el punto de vista de los gerentes, contralores y auditores respecto a la importancia de la implementación de los Gobiernos Corporativos en las compañías hoteleras de Guayaquil en el año 2013

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de conocimiento sobre el término Gobierno Corporativo.
- Conocer la importancia del Gobierno Corporativo para los expertos entrevistados.
- Determinar si actualmente las empresas aplican Gobiernos Corporativos
- Indicar los beneficios obtenidos tras la aplicación de Gobiernos Corporativos.
- Describir de qué manera se han definido los lineamientos y principios a seguir para la práctica de Gobiernos Corporativos.

4. Capítulo IV Análisis de Resultados

El Gobierno Corporativo en el Ecuador es un tema muy poco conocido debido a que no existe una ley que fomente tal aplicación, es decir, no hay obligatoriedad de aplicación del mismo en las empresas ecuatorianas, sin embargo algunas compañías están conscientes de la importancia de este tema y buscan la manera de aplicarlo puesto que conocen los beneficios que acarrea la aplicación del mismo debido al trabajo realizado por el Instituto Ecuatoriano de Buenas Gobernanzas Corporativas quienes en conjunto con la Corporación Andina de Fomento (CAF) y demás instituciones han trabajado para fomentar estas buenas prácticas en las empresas actuales.

En el presente trabajo buscamos conocer el punto de vista de gerentes, contralores y auditores de las compañías hoteleras de la ciudad de Guayaquil respecto al tema de Gobierno Corporativo a través de entrevistas. Al mismo tiempo podremos afirmar o rechazar nuestra hipótesis planteada en el capítulo I.

4.1 Análisis de las entrevistas

Lo siguiente es el cuestionario de preguntas utilizado en las entrevistas sobre la implementación de Gobiernos Corporativos de los hoteles de lujo de la ciudad de Guayaquil en el año 2013, con las respuestas obtenidas por cada entrevistado se ha realizado un breve resumen de cada pregunta con el fin de poder obtener una visión general a partir de las experiencias particulares de cada hotel.

Pregunta # 1: ¿Conoce usted sobre el término Gobierno Corporativo?

Cruz nos indicó respecto a su representada, “al hablar de Gobierno Corporativo nos situamos en la cima de la administración del negocio ya que

abarca al Presidente del Directorio, Vicepresidente del Directorio, Accionistas, Junta de Accionistas, Directores que representan a los Accionistas, Gerente propietario, Gerente Operativo y a su vez las demás gerencias de todos los departamentos, ese es en teoría nuestro Gobierno Corporativo". (M. Cruz, comunicación personal, 28 de noviembre del 2013)

Los entrevistados sí tienen conocimiento sobre el tema de Gobierno Corporativo pues reconocen estas prácticas como una técnica de control y mejor organización para las compañías y de la cual se desprenden un sinnúmero de beneficios.

Reconocen además que a pesar de que no es obligatorio para las empresas en Ecuador es un tema que es muy considerado por los hoteles puesto que la edad que tienen en sus mercados los han llevado a darse cuenta de que para sobrevivir al difícil mundo económico en el que se desenvuelven es necesario controlar de la mejor manera las cabezas principales de las compañías, pues del cumplimiento de sus funciones y deberes se desprenderán los mejores resultados económicos, así sus beneficiarios como accionistas, clientes, etc. estarán satisfechos con los resultados obtenidos.

Pregunta # 2: ¿Piensa usted que la aplicación de un Gobierno Corporativo es importante para su compañía? ¿Por qué?

Nuestros entrevistados concordaron en que la práctica de esta técnica es importante para la buena gestión de las compañías puesto que fomenta la independencia en el trabajo y dirección de los altos ejecutivos, encaminando a todos al objetivo principal planteado por cada uno y logrando al mismo tiempo el reconocimiento por el trabajo realizado ya que el resultado final ayuda a conseguir la satisfacción de los accionistas.

Castro comentó que “al tener esta independencia cada línea en la jerarquía tiene una función, una obligación y una responsabilidad. Y la independencia en cada una de las áreas obliga a que cada uno cumpla con su parte en los tiempos adecuados con la finalidad de conseguir los objetivos de los accionistas”. (P. Castro, comunicación personal, 12 de diciembre del 2013).

Una compañía con los controles gerenciales de este tipo es vista en el mercado como menos riesgosa, así los inversionistas la reconocerán como una buena opción y esta podrá crecer cada vez más.

Además de que estas prácticas aseguran en gran medida una larga vida para la compañía, puesto que como lo citamos anteriormente es más segura y sus objetivos estarán fijados en obtener los mejores resultados.

Pregunta # 3: ¿Conoce algún organismo que fomente la práctica de Gobiernos Corporativos en el Ecuador?

A pesar del conocimiento sobre el tema, no todos los entrevistados conocen sobre los organismos nacionales o internacionales, el 60% de los entrevistados conoce al IEGC (Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa), quien es el encargado de fomentar la práctica de Gobierno Corporativo en las empresas ecuatorianas y cuya sede se encuentra en Quito así como la Bolsa de Valores de Quito.

Cortez declaró “he leído editoriales e información de la Bolsa de Valores de Quito respecto al tema ya que ellos están realizando campañas para incentivar esta práctica en las compañías del Ecuador”. (C. Cortez, comunicación personal, 15 de diciembre del 2013)

Mientras que Cruz explicó “en realidad no recuerdo ningún organismo que trabaje en el tema de Gobierno Corporativo, conozco sobre el tema porque he leído editoriales y porque se relaciona con los procedimientos actuales

que cumple el hotel en cuanto a la administración del mismo”. (M. Cruz, comunicación personal, 28 de noviembre del 2013)

Sin embargo la mayoría de información que poseen respecto al tema la han obtenido de revistas institucionales, editoriales, informes y sobretodo de los mismos estatutos de la compañías, puesto que como es costumbre en Ecuador, al momento de constituir una compañía es necesario adjuntar como parte de esta constitución las funciones generales de los directivos, responsabilidades de las juntas generales y demás responsabilidades de las partes directivas en general.

Pregunta # 4: ¿Actualmente la compañía aplica un Gobierno Corporativo? ¿Desde cuándo?

Los entrevistados aseguraron que dentro de la organización de sus compañías se llevan a cabo prácticas parciales de Gobierno Corporativo.

Como actualmente no existe una ley que obligue a las compañías hoteleras o no, a la práctica de Buenas Gobernanzas Corporativas, entonces las entidades económicas lo ven como una herramienta de ayuda o como una práctica formal establecida parcialmente en los estatutos de las compañías al momento de su constitución y no como una práctica obligatoria controlada por algún organismo público.

Con lo citado en la pregunta anterior se argumenta también la pregunta actual, pues la mayoría de entrevistados indican que como control, sus directivos han aplicado ciertos parámetros de las buenas gobernanzas corporativas y que estos se ven reflejados en los mismos estatutos de las compañías.

Macancela señaló que “en los estatutos de la compañía principalmente, se definen cuáles son las funciones de los Directores, Representantes legales y

de los Administradores”. (G. Macancela, comunicación personal, 28 de noviembre del 2014)

Castro reconoció que “el hotel no está apegado al Gobierno Corporativo en un 100%, sin embargo por lo declarado en los estatutos de la compañía se puede decir que tenemos prácticas parciales sobre el tema”. (P. Castro, comunicación personal, 12 de diciembre del 2013).

Se diferencia con las prácticas formales porque no se guían con los lineamientos establecidos por la Corporación Andina de Fomento (CAF) sino que han sido creados desde una visión de control para fortalecer el cumplimiento de los derechos y deberes de cada uno de los miembros que conforman las partes directivas de estos hoteles, pues al estar en manos de ellos las decisiones más importantes respecto a las actividades que serán la base para los resultados a obtener, consideran que deben haber lineamientos que limiten las actividades a realizar.

Es por esto que se recalca que dentro de la aplicación del mismo se omiten muchos procesos establecidos por la CAF sobre las medidas para un Buen Gobierno Corporativo, sin embargo si se reconoce dentro de los estatutos prácticas de buenas gobernanzas corporativas.

Pregunta # 5: ¿Qué beneficios para ustedes ha traído la aplicación de un Gobierno Corporativo?

Castro comentó que “La independencia. El problema de las empresas familiares es que están destinadas al fracaso porque no aplican algún sistema de ingeniería que permita independizar las funciones. Por eso para el hotel a pesar de no estar apegados al Gobierno Corporativo, la ventaja de tener esta independencia es que cada línea en la jerarquía tiene una función, una obligación y una responsabilidad. Y la independencia en cada una de las áreas obliga a que todos cumplan con su parte en los tiempos adecuados

con la finalidad de conseguir los objetivos de los accionistas”. (P. Castro, comunicación personal, 12 de diciembre del 2013).

Todos los entrevistados concuerdan en que la práctica de buenas gobernanzas corporativas los ha ayudado a mantener un orden y control en la estructura y procesos gerenciales de sus compañías y sobretodo, en su mayoría, les ha permitido el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Como dijimos anteriormente el Gobierno Corporativo implica también independencia en las funciones lo que permite obtener mejores resultados por parte de las personas encargadas de conseguirlos como son los gerentes y funcionarios de alto rango.

Entre los beneficios citados por los entrevistados podemos citar:

- Mejor control
- Ambiente de trabajo más sano
- Independencia en funciones
- Vida empresarial más larga
- Funciones mejores definidas
- Información transparente y verídica
- Reportes periódicos, es decir mejor control en presupuestos y resultados a obtener.
- Trae mayor seguridad al momento de buscar inversores
- Resultados anuales positivos
- Mejor competitividad, pues son una empresa más ordenada en cuanto a procesos y funciones.
- Entre otros.

Pregunta # 6: ¿De qué manera han definido los lineamientos y principios para la aplicación del Gobierno Corporativo en su compañía? ¿Cuáles son?

Macancela señaló que “en los estatutos de la compañía principalmente se definen cuáles son las funciones de los Directores, Representantes legales y de los Administradores”. (G. Macancela, comunicación personal, 28 de noviembre del 2013)

Yagual indicó que “tomando en cuenta que nuestro negocio es por un buen porcentaje familiar, hay que reconocer que estas tienen una forma diferente o más complicada en términos de Gobierno Corporativo”. (F. Yagual, comunicación personal, 30 de noviembre del 2013)

Por lo general las prácticas actuales sobre Gobierno Corporativo que mantienen las compañías de los entrevistados no se basan en lineamientos y principios específicos que hayan sido definidos para este concepto sino que se basan en los establecidos en las constituciones de las mismas, y cada una, según sus necesidades van agregando puntos y haciendo modificaciones en pro de conseguir un mejor control y manejo de las actividades generales logrando resultados beneficiosos para cada una de las partes que conforman la compañía, en especial lograr el crecimiento de las inversiones de los accionistas y fortaleciendo la vida económica de las instituciones.

López explicó que “a pesar del carácter familiar de la compañía, hay que recordar que no necesariamente los accionistas deben ser los mismos Directores, entonces en la medida en que haya más independencia, más fácil es el análisis y el control. En esta línea, los Directores son definidos directamente por los accionistas y normalmente estos pertenecen o son participes al negocio hotelero y de esta manera nos pueden ayudar y dar mejores consejos respecto a las estrategias que nosotros debemos definir.

Muchas veces estos Directores pertenecen al mismo grupo de compañías de la familia. Todas estas decisiones van guiadas a velar por el cumplimiento de los intereses de carácter familiar y los intereses en cuanto a negocio dentro de la industria”. (M. López, comunicación personal, 10 de diciembre del 2013)

Aunque las prácticas de estas compañías no son de carácter público, algunos de nuestros entrevistados nos ayudaron indicándonos brevemente las buenas gobernanzas corporativas que sus compañías poseen:

- A pesar de ser en su mayoría empresas familiares, las decisiones se toman tras un buen análisis, asegurando así los resultados a obtener. El Directorio se encarga de revisar los resultados de estos análisis y de aprobar o rechazar las propuestas iniciales.
- Así mismos se tienen políticas de retribuciones, aunque estas no constan en los estatutos ni de ninguna manera escrita, estas podrían considerarse como costumbres, pues en cuanto a las remuneraciones también son consultadas y analizadas las propuestas, aceptadas o rechazadas.
- En cuanto a las Asambleas ordinarias también están limitadas a un límite de socios presentes para llevarse a cabo, así como la publicación en los diarios de las mismas para conocimiento de los socios.
- El Directorio solicita reuniones periódicas para tratar el tema de los presupuestos y balances, así poder analizarlos, aceptarlos, corregirlos y evaluarlos. En algunos casos estas reuniones periódicas son bimensuales, en otros cuatrimestrales y otros semestrales.

Aunque estas prácticas de gobernanzas corporativas no están basadas en los lineamientos de buenas gobernanzas corporativas emitidos por la Corporación Andina de Fomento (CAF), han sido creadas con los mismos

objetivos que son controlar las funciones y los derechos que tienen los accionistas, directivos y demás miembros de los directorios.

Luego del análisis anterior nos podemos dar cuenta que el Gobierno Corporativo es una práctica frecuente en las empresas hoteleras ecuatorianas según el estilo de cada hotel, y la aplicación actual del mismo ha traído para los hoteles grandes beneficios en cuanto a sostenibilidad en el tiempo, controles internos eficientes, apoderamiento de mercado, independencia de funciones, eficacia económica, crecimiento, entre otras.

Cabe recalcar que a pesar de no llevar a cabo una práctica completa y formal de Gobierno Corporativo, las empresas hoteleras de la ciudad de Guayaquil consideradas como de lujo para nuestro estudio, han logrado mantener su nivel de independencia a nivel gerencial a pesar de ser empresas familiares y han podido obtener los beneficios de la herramienta de Gobernanzas Corporativas por ejemplo la sostenibilidad en el tiempo de sus compañías debido al buen manejo de las mismas originado por la independencia y compromiso de cada uno de sus funcionarios, el control en las actividades realizadas, la rendición de cuentas continua y evaluación sucesiva de los objetivos planteados.

Con las entrevistas y análisis realizado nos podemos dar cuenta que las prácticas de gobernanzas corporativas inciden mucho en la excelencia en la administración de recursos, el crecimiento competitivo y económicos de estos hoteles.

A pesar de que nuestro enfoque son los hoteles de lujo cabe recalcar que el mismo debe ser utilizado para cualquier entidad económica a nivel mundial, es por esto que estas prácticas deben ser muy bien consideradas por cada administración.

Sin embargo la realidad en la economía ecuatoriana no es tan buena como la de los hoteles puesto que muy pocas empresas se rigen bajo buenas prácticas de Gobierno.

Es por esta razón que a través de este trabajo de investigación buscamos fomentar la práctica de esta herramienta importante en la vida de una compañía que busca su crecimiento económico y la sobrevivencia en este mundo tan competitivo.

5. Capítulo V Implementación de Gobiernos Corporativos a empresas hoteleras

Este análisis culminará con una breve explicación acerca de las Medidas más relevantes, emitidas por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y los Principios de la OCDE para la aplicación de un Buen Gobierno Corporativo; mismo que servirá de consulta para las empresas del sector hotelero y demás sectores económicos que buscan implementar en sus compañías un Gobierno Corporativo eficaz para gozar de los beneficios que esto implica.

Ecuador no consta con un marco legal que regule las prácticas de Gobierno Corporativo, sin embargo estas se ven respaldadas por las buenas prácticas internacionales y los parámetros a seguir establecidos por la Ley de Compañías al momento de la constitución de la entidad.

Cabe recalcar que desde el año 2003 la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) en conjunto con otras instituciones internacionales iniciaron una campaña con el objetivo de la promulgación de la importancia de la aplicación de estas prácticas, tras este arduo trabajo se emitieron los “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”.

Estos Lineamientos se han convertido en el Código País en materia de Gobierno Corporativo y es la base sobre la cual cualquier empresa que quiera iniciar este proceso debe guiarse en conjunto con los Principios para un Buen Gobierno Corporativo emitidos por la Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE), ya que son los parámetros a tomar en cuenta para la implementación de los lineamientos.

5.1 Lineamientos para un Buen Gobierno Corporativo

Los “Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo” fueron presentados por la Corporación Andina de Fomento (CAF) en el año 2010 y

está dirigida a los países de la región andina. El objetivo es crear una serie de medidas que permitan regular el entorno de control gerencial en las compañías; los aspectos que se consideran y que veremos más detalladamente en este análisis son:

- Derecho y trato equitativo de los accionistas
- La Asamblea general de accionistas
- El Directorio
- El Control y la información de los estados financieros

5.1.1 Derecho y trato equitativo de los accionistas

Las buenas prácticas internacionales exigen que todos los derechos establecidos para los accionistas deben estar contemplados en los estatutos de cada compañía.

Medida # 1: Principio de igualdad de voto

Esta medida indica que según la proporción de acciones de las que se son dueño depende el porcentaje de derecho de voto, es decir que si mi paquete accionario asciende al 30% pues mi voto corresponderá al 30% del total de votantes; en pocas palabras se practicará el principio de (una acción – un voto).

Análisis de la medida # 1:

Las compañías hoteleras ecuatorianas así como la mayoría de compañías en Ecuador, reflejan dentro de sus estatutos de constitución este principio, en donde el peso de cada voto por parte de los accionistas se reflejará según el número de acciones de las que son dueños.

Entonces esta medida propuesta por la Corporación Andina de Fomento (CAF) en los lineamientos se podría considerar como cumplida por los hoteles de lujo de la ciudad ya que:

- Consta en los estatutos
- Dentro de las políticas de toma de decisiones se considera para los votos y tomas de decisiones el porcentaje de participación de cada accionista.
- Cumple con el principio (una acción-un voto)

Medida # 2: Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad

Esta medida exige la emisión de un informe el cual se presentará al Directorio para explicar detalladamente los pro y los contra cuando se vaya a tomar decisiones que afecten al capital de la compañía y al porcentaje de participación de cada accionista, junto al informe deberá presentarse la opinión de un asesor externo previamente elegido por todos los miembros del directorio, así se evitará la dilución arbitraria de las participaciones de los accionistas.

Análisis de la medida # 2:

Actualmente los hoteles, dentro de su constitución, en algunos casos presentan una cláusula en donde se exige la aprobación por parte de la Junta de accionistas en cuanto a las decisiones que afecten el capital, no se exige un informe ni la opinión de un asesor, estos temas se rigen únicamente a las decisiones de la Junta Directiva.

En esta medida podemos darnos cuenta que si valdría la pena una cláusula en donde se exija la emisión de este informe y la opinión del asesor, puesto

que así se respaldará la toma de decisiones en este aspecto asegurando los beneficios de los accionistas en general y adicionar una cláusula en donde se delegue esta facultad al Directorio y no a la Junta de Accionistas.

Medida # 3 Fomento de la participación e información de los accionistas.

Todas las compañías deberán tener acceso a la comunicación directorio-accionistas-directorio de tal manera que ambas partes estén totalmente en contacto y que cualquier inquietud pueda ser resuelta de manera eficiente y eficaz.

Los accionistas tienen todo el derecho de solicitar información referente a la compañía lo cual será posible a través del canal de comunicación creado; así mismo el Directorio tiene la obligación de responder las inquietudes de los accionistas siempre y cuando tal información no sea de carácter confidencial o cuya publicación afecte los intereses de la compañía.

Análisis de la medida # 3:

En este aspecto, las empresas hoteleras en su mayoría no norma este proceder en sus estatutos, sin embargo la Ley de Compañías (1999) en su artículo 15 menciona:

Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo, podrán

solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

A pesar de que en los estatutos de la compañía no se encuentra un enunciado referente al aspecto de solicitud de información por parte de socios y accionistas, la normativa ecuatoriana sí confiere como derecho obligatorio este proceder, siempre y cuando no se afecte a los intereses de la compañía.

Medida # 4 Cauces electrónicos de comunicación y difusión de información a través de página Web corporativa.

Las buenas prácticas internacionales indican que las compañías deberán fomentar el uso de nuevas tecnologías de comunicación a distancia (correo electrónico), y la apertura de una web corporativa actualizada en donde se pueda encontrar estatutos, estructuras y organización de la compañía, reglamento de Directorio y reglamento de asamblea, información financiera, actas de las asambleas, informes anuales, informe de Gobierno Corporativo.

Cuando se realice un anuncio de convocatoria de la Asamblea, toda la información al respecto deberá ser publicada en la página web corporativa y se deberá contar en lo posible con sistemas de alertas que notifiquen al inversionista la publicación de la información.

Análisis de la medida # 4:

En la actualidad las compañías no hacen uso de una web corporativa como medio de información de los aspectos antes mencionados, la mayoría de comunicación se realiza en medios escritos como por ejemplo la notificación de las convocatorias a las Asambleas. Sin embargo sería recomendable la creación de un portal web en donde socios y accionistas puedan acceder y

tener información a la mano de los diferentes aspectos relacionados con la compañía.

Los estatutos en su mayoría, si presentan un enunciado referente a la publicación escrita en cuanto a la convocatoria a las Asambleas.

5.1.2 Asamblea General de Accionistas

La Asamblea General de accionistas, es conocida como el órgano supremo de las compañías, como tal tienen a su cargo funciones importantes como la toma de decisiones respecto a las actividades de las compañías. A continuación veremos las medidas que los Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo establecen respecto a este órgano importante.

Medida # 7 Función y competencia

La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la compañía y como tal deberá tener a su cargo todos los temas de vital importancia y será la encargada de tomar las decisiones en pro de la compañía y del cumplimiento de sus metas.

Entre las facultades a su cargo estará las siguientes:

- Aprobación de las cuentas anuales,
- Aprobación de la gestión del Directorio y la propuesta de aplicación del resultado (utilidades),
- El nombramiento y la separación de los miembros del Directorio,
- La asignación de los auditores externos,
- La aprobación de la política de remuneración del Directorio y de la Alta Gerencia,
- La venta o pignoración de activos estratégicos y,

- La aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía.

Análisis de la medida # 7:

Esta medida se ve reflejada en la Ley de Compañías (1999) en sus artículos del 230 al 250, el cual es la base de constitución de las compañías hoteleras y demás compañías ecuatorianas. En estos artículos, la ley de compañías inicia por reconocer a la Junta General de Accionistas como el órgano supremo a continuación, enumera entre sus facultades todas las que los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, en su medida # 7 menciona. Adicional esta ley también identifica, aspectos importantes en cuanto a la Junta General de Accionistas. En conclusión podemos decir que esta medida es muy bien expresada en esta normativa ecuatoriana, por ende las compañías hoteleras de Guayaquil están cumpliendo a cabalidad con este enunciado.

Medida # 8 Reglamento de régimen interno y funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas.

Deberá existir un reglamento de régimen interno que sea la guía para el buen actuar de la Asamblea General. Este régimen interno deberá contener el régimen de convocatoria, preparación, información, concurrencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos y deberá ser aprobado por la misma Asamblea junto con el Directorio el cual podrá proponer modificaciones del mismo.

Análisis de la medida # 8:

Las compañías hoteleras no poseen un reglamento de régimen interno y funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas, sin embargo este proceder se ve normado por lo citado en la Ley de compañías (1999) respecto a la Asamblea General de Accionistas. Cabe recalcar que es

recomendable que cada compañía tenga por escrito este reglamento, adaptado a sus necesidades y al tipo de compañía, en donde norme todo lo referente a las facultades que tiene la Asamblea General de Accionistas, sus responsabilidades y demás aspectos importantes relacionados con este órgano de las compañías.

Medida # 9, 10 y 13 Clases y convocatoria

A continuación veremos los aspectos a considerar respecto a las clases de Asambleas sean estas ordinarias o extraordinarias y las formas en que deberán ser las convocatorias a estas.

Obligación concreta de convocar

Los estatutos de la compañía deberán establecer que la Asamblea Ordinaria deberá celebrarse máximo los tres meses posteriores al cierre del ejercicio social, así como el lugar en donde se llevará a cabo, por lo general suele ser en el domicilio social o en la oficina principal de la compañía.

Existirá una Asamblea Extraordinaria cuando el Directorio en su pleno derecho así lo exigiera para tratar razones de interés para la compañía.

Los Accionistas también tendrán derecho a poder convocar a una Asamblea siempre y cuando la convocatoria la hagan con un porcentaje significativo de capital social (al menos cinco accionistas y el 10% del capital) y no debería ser superior a un mes desde el requerimiento al Directorio. Lo importante es que haya un verdadero interés por parte de un cierto número de los accionistas.

Plazo

El plazo de convocatoria a la Asamblea Ordinaria deberá estar especificado en los Estatutos de la compañía el cual deberá establecer un plazo de, al menos, quince días calendario para el anuncio de la convocatoria.

Medios de difusión del anuncio de convocatoria.

La compañía deberá asegurar la máxima difusión y publicidad de la convocatoria para lo cual deberá utilizar medios tradicionales como la publicación en un periódico de amplia difusión pública en la zona territorial de la sede de la compañía y medios electrónicos como correos electrónicos, servicio de alerta y páginas web de la compañía.

Capacidad de introducir temas en la agenda

- Siempre y cuando se cuente con un porcentaje mínimo comprendido entre el cinco y el diez por ciento el Directorio deberá responder las solicitudes obligatoriamente.
- En caso de ser negada a pesar de contar con el porcentaje de capital requerido, el Directorio deberá presentar por escrito las razones de la improcedencia.

Contenido del anuncio de convocatoria

Las buenas prácticas internacionales exigen que el anuncio en que se da a conocer la realización de la Asamblea a los accionistas deba contener la siguiente información:

- Lugar, fecha y hora de la reunión: Que es la sede social u otro lugar de fácil acceso y sería recomendable que el anuncio detallara el modo de llegar en caso de que no fuera sencillo

- Deberá contener la agenda del día de la Asamblea, y las propuestas de acuerdo así como la documentación relativa a esas propuestas.
- El anuncio deberá ser claro para que todos los accionistas puedan entenderlo.
- Desde el momento de su publicación deberá estar incorporada en la página web.

Análisis de la medida # 9, 10 y 13:

Como se ha citado anteriormente, la Ley de Compañías es la guía para las compañías ecuatorianas en donde se establece los parámetros a seguir por una compañías respecto a las Juntas Generales, de esta manera se busca asegurar el fiel cumplimiento y satisfacción en cuanto a la comunicación de los socios y accionistas.

Gracias a lo establecido en la Ley de Compañías, podríamos asegurar que las compañías hoteleras y demás entidades económicas cumplen con estas medidas establecidas por los Lineamientos, referentes a la Asamblea general y demás aspectos relativos a las convocatorias a las mismas.

Medida # 11 Derecho de la información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea General y durante el desarrollo de la misma

Los accionistas tienen derecho a recibir la información necesaria antes de que se realice la Asamblea General y durante su realización, para ello se deberán cumplir los siguientes puntos:

- Los estatutos sociales deberán establecer el derecho de los accionistas a solicitar información escrita con antelación.
- El Directorio deberá facilitar la información requerida o,

- Denegarla siempre y cuando sea irrazonable, irrelevante para la marcha o los intereses de la compañía o confidencial, que incluirá la información privilegiada en el ámbito de mercado de valores, los secretos industriales, las operaciones en curso cuyo buen fin para la compañía dependerá sustancialmente del secreto de su negociación y otras cuya divulgación pongan en eminente y grave peligro la competitividad de la compañía.
- Los estatutos deberán prever también que en caso de que la información se solicite por un porcentaje significativo del capital de la compañía, el Directorio no podrá negarse a facilitarla.

Análisis de la medida # 11:

Lo citado en esta medida, las empresas hoteleras de Guayaquil no lo tienen definido en sus estatutos, sin embargo cumplen con lo especificado ya que dentro de la Ley de Compañías (1999) existe un artículo que garantiza este cumplimiento

El artículo de la Ley de Compañías que garantiza este cumplimiento cita:

Art. 248.- Todo accionista tiene derecho a obtener de la junta general los informes relacionados con los puntos en discusión. Si alguno de los accionistas declarare que no está suficientemente instruido podrá pedir que la reunión se diferiera por tres días. Si la proposición fuere apoyada por un número de accionistas que represente la cuarta parte del capital pagado por los concurrentes a la junta, ésta quedará diferida. Si se pidiera término más largo, decidirá la mayoría que represente por lo menos la mitad del capital pagado por los concurrentes. Este derecho no puede ejercerse sino una vez sobre el mismo objeto. No se diferirá la reunión cuando hubiere sido convocada por los comisarios con el carácter de urgente.

Medida # 12 Fijación de reglas de desarrollo de la Asamblea

En los estatutos deberá contenerse el desarrollo a tener en cuenta al momento de llevarse a cabo las Asambleas, así se podrá tener un mejor proceso y mejores resultados de la misma. Se deberá considerar entonces los siguientes puntos:

- El reglamento de la compañía deberá establecer normas de organización, constitución y desarrollo de la Asamblea.
- Se recomienda establecer una mesa de la Asamblea integrada por presidente, secretario y otros como los miembros del Directorio; estos serán encargados de:
 - Admitir a los accionistas a la reunión
 - Examinar los poderes o la legitimación de los representantes
 - Formar la lista de asistentes y resolver las dudas sobre ella
 - Dirigir los debates, conceder las palabras y mantener el orden y,
 - En su caso levantar el acta correspondiente.

Análisis de la medida # 12:

La ley de Compañías establece parámetros al respecto, sin embargo cada compañía tiene la obligación de normar dentro de sus estatutos los parámetros referentes a los procesos de desarrollo de las Asambleas.

Por lo general en la actualidad sí constan en los estatutos de las compañías hoteleras los parámetros para la realización de las Asambleas.

Medida # 5 Quórum y mayoría exigibles

En acuerdos de especial trascendencia para la sociedad como la pignoración de activos estratégicos, fusiones, escisiones y otro tipo de

operaciones corporativas que afecten de manera significativa el derecho de los minoritarios habrá la necesidad de establecer quórum especial el cual deberá situarse entre el 50% y el 60% del capital social de la compañía.

Análisis de la medida # 5:

Los estatutos de las compañías hoteleras sí establecen los quórum y mayorías exigibles para el desarrollo de las Asambleas, el cual será definido según lo que establece la Ley de compañías (1999) Art. 237.-...La junta general no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos la mitad del capital pagado.

Medida # 15 Intervención de los accionistas

Durante la Asamblea General los accionistas podrán intervenir de la siguiente manera:

- Podrán formular preguntas sobre algún punto de la agenda.
- Podrán solicitar el cese o el ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio, aunque no haya estado previamente incluido en la agenda.

Medida # 14 Regulación de la representación y mecanismo de delegación de votos

- Los Estatutos y el Reglamento de la Asamblea deberá facilitar el hecho de que cada accionista pueda delegar a la persona que el eligiera para participar en la Asamblea, siempre y cuando ésta sea una persona capacitada ya que su derecho de participación se verá reflejado en la presencia de esta persona delegada.

Medida # 17 Delegación en Blanco

- El documento de delegación deberá incluir el sentido que el representado quiera darle a su voto, aunque; la compañía deberá minimizar la delegación de votos en blanco.

Medida # 16 Votos de los miembros del Directorio

- Es recomendable que los representantes de los accionistas o inversores en las Asambleas no sean ni el Directorio, miembros de este o miembros de la alta gerencia.
- En caso de que alguno de los anteriores sea el representante deberá constar en la solicitud de delegación la consideración de públicos, los puntos de la Agenda y las indicaciones del representado sobre el sentido de su voto.

Análisis de la medida # 14, 16 y 17:

En materia de votos, los estatutos de las compañías hoteleras enmarcan detalladamente los lineamientos de aplicación al respecto, guiados en gran medida por lo establecido en la Ley de Compañías.

Es necesario, sin embargo que las compañías limiten muy bien el tema de votos en blanco y delegación de personas para votar.

Rivadeneira (s.f.) en su análisis sobre el Gobierno Corporativo en la sociedad ecuatoriana opina:

Cierto es que la amplitud de una delegación podría eventualmente ocasionar que el socio finalmente no sea respetado en la orientación de las decisiones por parte del representante, pero el evitar que esto

sucedá se encuentra en manos del socio, quien debe nombrar representante a una persona que reúna los requisitos de confianza, para que sus intereses estén adecuadamente representados.

Medida # 18 Asistencia de otras personas además de los accionistas

- El presidente de la asamblea podrá autorizar la asistencia de cualquier otra persona que se considere conveniente, sin embargo la Asamblea podrá en cualquier momento revocar esta solicitud.
- En la Asamblea deberán estar presentes además los ejecutivos principales, el Auditor de Cuentas, el presidente de la Comisión de Auditoría, y el de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Análisis de la medida # 18:

Actualmente las Asambleas Generales son muy celosas y no permiten la intervención de ninguna persona externa salvo casos especiales en donde sea necesaria la presencia de otra persona. Sin embargo esta práctica es simplemente una costumbre, puesto que no está normada dentro de los estatutos ni establecida dentro de la Ley de Compañías, simplemente es decisión de la Asamblea ese proceder.

5.1.3 Directorio

Medida # 19 Necesidad de tener un Directorio

Para un buen Gobierno y una presencia más formal y profesional, es necesario que las compañías cuenten con un Directorio que tenga una estructura definida y una dimensión adecuada conforme al tamaño y a las necesidades de Gobierno de la sociedad.

- Este deberá estar formado por un número suficiente de miembros para el adecuado desempeño de sus funciones.
- El Directorio será creado con el fin de abordar asuntos complejos relacionados con la organización como por ejemplo composición, tamaños, creación de Comités, definición de funciones y facultades, etc.
- El Directorio y la estructura accionaria de la compañía deberán guardar simetría.

Análisis de la medida # 19:

En los hoteles visitados pudimos observar que sí cuentan con un Directorio definido, las bases de conformación de los Directorios las establece la misma Junta Directiva, los estatutos no presentan limitaciones con respecto a este órgano regulador, en él simplemente se detallan las funciones que deberá cumplir el Directorio dentro de la organización.

Con este análisis nos podemos dar cuenta que las compañías hoteleras de Guayaquil, así como la mayoría de entidades económicas de la ciudad sí cumplen con este primer requisito acerca de los Directorios.

Medida # 20 y 21 Atribución de funciones y definición de estrategia al Directorio. Carácter indelegable de algunas funciones

Los Estatutos de la compañía deberán definir la misión del Directorio y establecer las funciones que serán indelegables.

Función general de supervisión y control

La misión principal del Directorio es: misión de gobierno, la supervisión y la evaluación ya que la gestión ordinaria de la compañía será delegada a los órganos ejecutivos y el equipo de dirección. Es por esto que esta medida

define cuáles son las funciones que el Directorio deberá cumplir bajo un marco de Gobierno Corporativo.

Entre otras funciones que deberá cumplir el directorio están:

- Cuidar el cumplimiento de la política de comunicación e información con los accionistas y grupos de interés.
- Seleccionar, nombrar y cesar, evaluar y controlar a la alta gerencia de la entidad.

Facultades que no deberán ser objeto de delegación:

- La aprobación de los presupuestos anuales y plan de negocio, las estrategias corporativas y los planes y políticas generales de la compañía.
- La garantía de que el proceso de propuesta y elección de directores es formal y transparente.
- La definición de la estructura de la sociedad y/o grupo societario.
- La política de Responsabilidad Social Corporativa.
- El nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los altos directivos de la compañía.
- El control de la actividad de gestión, la eficiencia de las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas y la evaluación de los altos directivos.
- 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 control interno y de información adecuados.
- La determinación de 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.

- Proponer la política en materia de recompra de acciones propias.
- En general, proponer las operaciones que comprometan la disposición de activos estratégicos de la compañía así como las grandes operaciones societarias.

El ejercicio de sus funciones deberá además estar dirigido a la protección de los intereses de los accionistas en particular de los minoritarios y otros interesados legítimos.

Análisis de la medida # 20 y 21:

Los estatutos de las compañías hoteleras sí consideran como parte de su estructura la señalización de las facultades de los Directorios, pues indican cuáles serán las funciones que deben cumplir, todas estas conforme a las necesidades de cada una.

Nos podemos dar cuenta que los niveles gerenciales de los hoteles de Guayaquil si consideran como un órgano regulador de control al Directorio por lo que le delegan funciones en pro de conseguir una mayor eficiencia y eficacia en las labores de la compañía, en la toma de decisiones y en los resultados obtenidos.

Medida # 22 Regulación del funcionamiento del Directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento

Toda compañía deberá emitir un Reglamento de Régimen Interno que contenga reglas de organización y funcionamiento con respecto al Directorio, adaptadas a la necesidad y la realidad de cada empresa, cuyo objetivo será la de institucionalizar una verdadera división de poderes y una eficiente estructura de control.

- El Directorio deberá aprobar la emisión de este Reglamento.
- El Reglamento deberá estar conformado por la mayor parte de las reglas contenidas en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

Análisis de la medida # 22:

Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo establece la creación de un Reglamento en donde se norme todo lo referente al Directorio, sin embargo las empresas hoteleras de Guayaquil cumplen con este requisito con la única diferencia de que omiten el Reglamento pero dejan plasmado en los estatutos todo en cuanto referente al Directorio. En ellos podemos encontrar número de integrantes, así como sus facultades, responsabilidades y demás actividades a su cargo. Cabe recalcar que estos parámetros se llevan a cabo conforme al tamaño de la compañía y a la necesidad de las facultades del Directorio.

Medida # 19 y 23 Dimensión del Directorio

La dimensión del Directorio deberá ser la adecuada para que la administración y el gobierno de la compañía así como la participación en ella de los accionistas sean eficaces.

- Un Directorio demasiado amplio pierde de forma significativa su nivel de efectividad.
- El Directorio estará compuesto por el número de miembros establecidos en los estatutos sociales.
- Un tamaño óptimo de miembros oscila entre los cinco o siete sin exceder los once miembros.
- En las compañías grandes el número de miembros podría ser hasta quince.

- Es recomendable que el número de miembros del Directorio sea impar para evitar posibles empates al momento de dar a conocer su voto.

Análisis de la medida # 19 y 23:

En uno de los casos analizados nos percatamos de que dentro de sus estatutos establecía un mínimo de dos directores para dar por hecho un quórum suficiente y poder dar inicio a la sesión de Directorio. No mucha diferencia existe entre los demás hoteles visitados. Sin embargo vale destacar que en cuanto a las dimensiones del Directorio, los estatutos de las compañías hoteleras no cubren los requisitos establecidos por los Lineamientos.

Medida # 24 Categoría de miembros del Directorio

Deberán existir distintas categorías en el Directorio cada una de las cuales representará unos intereses de acuerdo al origen de su nombramiento, esto, con la finalidad de representar fielmente la estructura accionaria de la compañía.

Las categorías son las siguientes:

- Directores internos o ejecutivos: Aquellos con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de la compañía o de sus participadas.
- Directores externos: Aquellos que representan el conjunto de los intereses generales y difusos así como el de los accionistas significativos. Se descompone de la siguiente manera
- Directores no independientes: Son los propuestos por quienes sean titulares de participaciones significativas y estables en el capital de la compañía.

- **Directores independientes:** Aquellos de reconocido prestigio profesional que puedan aportar con su experiencia y conocimiento para mejorar la gestión de la compañía.

Estas categorías facilitan la búsqueda de un equilibrio entre directores, que dan un impulso a la empresa; los internos, y los que deban frenarla cuando sea necesario y advierten de los riesgos, los independientes.

Análisis de la medida # 24:

Los estatutos de las compañías hoteleras no indican categorías para los miembros del Directorio ni las funciones de cada uno. En estas medidas, los estatutos de las compañías ecuatorianas no están cumpliendo con los requerimientos solicitados.

Medida # 25 Nombramiento

Siendo el Directorio uno de los órganos más importantes de una compañía por la responsabilidad que tiene sobre la toma de decisiones y rendimiento de cuentas, es lógico tener parámetros para elegir cuáles serán las personas que formarán parte de este grupo selecto de administradores, a continuación veremos cuáles son los aspectos que una compañía hotelera debe de considerar al momento de nombrar a sus Directores.

Selección de los Directores

La Asamblea General de accionistas tendrá la potestad de elegir a los directores en virtud de criterios de profesionalidad, prestigio profesional y conocimiento a través de un procedimiento formal y transparente. Estos requisitos son esenciales debido al grado de responsabilidad que caerá sobre estos miembros, además de que las decisiones que se tomarán

afectarán significativamente el alcance de los objetivos planteados por cada compañía.

Entre los requisitos más importantes para ser elegido como director destacan los siguientes:

- Cualificación, prestigio profesional, experiencia y honorabilidad probada.
- Edad para ser designado director. Se recomienda establecer un límite de edad que resguarde la exigencia de experiencia y conocimiento.
- No desempeñar cargos o funciones de representación, dirección o asesoramiento en empresas competidoras o el desempeño de esos mismos cargos o funciones en sociedades que ostenten una posición de dominio o control en empresas competidoras.
- 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 vinculadas a ellas, siempre que esta condición pueda suscitar un conflicto o colisión de intereses con los de la Sociedad.
- No estar incurso directa o indirectamente en un procedimiento judicial, que a juicio de Directorio, pueda poner en el futuro en peligro la reputación de la Sociedad.

Los anteriores son sólo algunos de los puntos que comúnmente forman parte de los requisitos que deben cumplirse para poder ser elegido como director, sin embargo es la Sociedad misma quien deberá fijar los requisitos que forzosamente se tendrán que cumplir; vía estatutaria para aquellos de carácter general y vía reglamentaria para aquellos de carácter específico. El Directorio de la sociedad a través de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o Director externo independiente deberá verificar que se cumplan los requisitos exigidos a los directores.

Representación de los accionistas minoritarios

Con respecto a este punto, serán los estatutos sociales los encargados de tratar de asegurar el nombramiento de miembros en representación del capital flotante y, en concreto, de los accionistas minoritarios. Sin embargo, en buena medida, corresponde a los propios miembros independientes del Directorio actuar en defensa de los minoritarios.

Las buenas prácticas internacionales recomiendan que el Directorio designe entre los directores independientes a un “director independiente senior”, que deberá estar a plena disposición de los accionistas cuando estos adviertan dificultades de comunicación con la empresa a través de los cauces establecidos al efecto o cuando las personas responsables de mantener dicha comunicación, el presidente del Directorio, otros directores, altos ejecutivos o el departamento de relaciones con los accionistas, no actúen de forma diligente a criterio de los accionistas.

Mayoría de externos en el Directorio

El Directorio propondrá el nombramiento de los directores, de tal modo que en su composición los directores externos representen una amplia mayoría sobre 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

El director independiente tiene la misión de velar por los intereses generales de la sociedad, por el conjunto de los intereses difusos que concurren en ella, y en particular por los intereses de los accionistas minoritarios.

El independiente es el director que tiene la capacidad para decir “no” a una propuesta del presidente, mientras más sea la capacidad mayor será la independencia. En este sentido es necesario tener un amplio campo de

actividad profesional y en el plano económico no depender exclusivamente de la pertenencia a un determinado Directorio ya que una verdadera independencia económica refuerza sustancialmente la independencia de criterio.

Además las siguientes condiciones deberán cumplirse para ser considerado independiente:

- No tener; o haber tenido recientemente relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirectamente, y de carácter significativo con la compañía, sus directivos, los directores no independientes o compañías del grupo cuyos intereses accionariales representen estos últimos.
- 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.
- Contar con un perfil profesional y personal que inspire una presunción de confianza a los accionistas en relación a su independencia.

En caso de que existiera una de las consideraciones anteriores, este director no podrá considerarse como independiente sino como externo.

La condición de independiente deberá ser conocida y evaluada por el Directorio, previo informe de la Comisión de Nombramientos y retribuciones, y recogida en el informe anual público de la sociedad.

Análisis de la medida # 25:

Las empresas hoteleras de gran prestigio en Guayaquil, constan actualmente con un Directorio, sin embargo la asignación de sus miembros

no está normada en los estatutos, han sido más bien seleccionados por los mismos miembros de la Junta Directiva según sus criterios.

Sin embargo en la Ley de Compañías se encuentra un artículo que limita un poco la asignación de los miembros de un Directorio.

La Ley de Compañías (1999) en su Art 258 indica:

No pueden ser administradores de la compañía sus banqueros, arrendatarios, constructores o suministradores de materiales por cuenta de la misma. Para desempeñar el cargo de administrador se precisa tener la capacidad necesaria para el ejercicio del comercio y no estar comprendido en las prohibiciones e incompatibles que el Código de Comercio establece para ello.

Cabe recalcar que al igual que la mayoría de compañías a nivel nacional, las compañías hoteleras son también en su gran proporción empresas familiares, entonces los Directorios están conformados por sus mismos accionistas y los gerentes. No existen directores externos puesto que por confidencialidad se prefiere que los asuntos tratados en el Directorio se traten internamente.

Las compañías hoteleras cumplen con este requisito de designar un Directorio, pero la conformación de los mismos es muy cerrada, pues no está normado en sus estatutos. La formalidad del caso se pierde al dejar abierta la puerta para que la Junta Directiva decida a su libre albedrío la conformación de los Directorios.

Esto es un riesgo ya que todos los puntos son intrafamiliares, por eso es importante que haya mucha independencia a pesar del grado de familiaridad que exista así se asegurará la buena toma de decisiones y sobretodo los resultados a obtener y el beneficio mutuo entre accionistas e inversores.

Medida # 26 Declaración de independencia de los directores

El proceso de selección debe ser complementado con una doble obligación:

- Una obligación activa del candidato de declarar pública y explícitamente que es independiente, tanto a la propia sociedad, como frente a sus accionistas y sus directivos, con deber expreso de indicar cualquier factor o hecho que a los ojos de terceros pueda poner en entredicho dicha independencia.
- El propio Directorio debe declarar que considera al candidato como independiente, en base a su propia declaración y a las averiguaciones adicionales que el consejo pueda haber realizado.

Análisis de la medida # 26:

En Ecuador el carácter de declaración pública, implica principalmente notarizar dichos documentos, este proceso se refiere a obtener la firma de un notario público que certifique la veracidad de lo enunciado. Este documento será el control para la Junta Directiva de que la persona a la que se está asignando como miembro del Directorio, es totalmente independiente según las especificaciones de esta medida. Además con un documento notarizado se podrá penar cualquier falsedad al respecto.

Medida # 27 Cese de los directores

Las buenas prácticas internacionales recomiendan que en los estatutos de la compañía se establezcan las causales de cese de directores.

Cuando haya un caso de cese de directores, el Directorio a través de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones deberá emitir un informe aprobando tal acción.

Los directores deberán poner su cargo a disposición del Directorio y formalizar, si éste lo considera conveniente, la correspondiente renuncia cuando:

- Los ejecutivos, en cuanto cesen en los puestos a los que estuviese asociado su nombramiento como director.
- Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.
- Cuando su permanencia en el Directorio pueda afectar negativamente al funcionamiento del mismo o al crédito o reputación de la compañía en el mercado, o pueda poner en riesgo los intereses de la misma.
- Los directores no independientes, cuando el accionista cuyos intereses accionariales represente en el Directorio se desprenda de su participación en la compañía.

Análisis de la medida # 27:

Como lo indica la medida 27, el motivo por el cual se podrá dar el cese de directores deberá estar previamente normado en los estatutos de la compañía, sin embargo la gran mayoría de estatutos de las empresas hoteleras no cuentan con un normativo al respecto, estas decisiones se toman por la Junta Directiva directamente.

Medida # 28 Regulación de los deberes y derechos de los miembros del directorio o administradores

El Buen Gobierno Corporativo exige no sólo defender a la compañía de la posible incompetencia o negligencia de los directores, sino, sobre todo de los actos de apropiación indebida de los bienes de la compañía por parte de los directores y gestores de la misma, por esta razón el tema de la

regulación de los deberes y derechos de los miembros del directorio o administradores es un tema de mucha importancia.

A pesar de que en Ecuador es muy escasa la regulación sobre los deberes de los directores así como en la mayoría de los países, los Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo indican los siguientes deberes que deberán estar contemplados en los estatutos sociales para la práctica de un Buen Gobierno Corporativo:

Figura 3: Deberes y derechos de los miembros del directorio o administradores



Fuente: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Elaboración: Verónica Rodríguez

Fecha: 20 de diciembre del 2013

Argumentando la **Figura 3**, para un buen funcionamiento de los directores y administradores es necesario que estos cumplan también con sus deberes según la función que ocupan y que a su vez las empresas hagan cumplir también los derechos de sus funcionarios. Si ambas partes cumplen con sus

deberes y derechos entonces los resultados que se obtendrán serán muy beneficiosos.

- **Deber de diligencia o fidelidad:** El director deberá cumplir los deberes impuestos en las leyes y en los estatutos con fidelidad al interés de la compañía, el cuál será la creación de valor en beneficio de los accionistas.
- **Deber de Lealtad:** Los directores deberán obrar de buena fe y honestidad en interés de la compañía. No se podrá utilizar el nombre de la compañía para operaciones a cuenta propia o de personas a ellos vinculadas, ni utilizar sus facultades para fines distintos a los objetivos de la sociedad.

No podrá realizar inversiones o cualquier operación ligada a los bienes de la compañía.

El director no podrá cobrar comisiones por celebración de contratos con proveedores ni con clientes.

- **Medida # 29 y 30 Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés:** Los directores deberán comunicar cualquier situación de conflicto que pudieran tener frente al interés general de la sociedad. En caso de existirlo, los estatutos deberían establecer que el director deberá abstenerse de votar o intervenir en la operación a la que el conflicto se refiera. Todas estas situaciones deberán presentarse en el informe anual de Gobierno Corporativo.
- **Deber de no competencia:** Los directores deberán comunicar la participación en el capital que posean de las empresas de la competencia

o las funciones que ejerzan en ellas y demás actividades que realicen a título personal similares a las del objeto de la sociedad.

Cuando un director cese de su cargo, no podrá participar como director de otra compañía de la competencia en un plazo de dos años de abandonado su cargo, esto deberá estar establecido en los estatutos, sin embargo el Directorio podrá autorizar dicha acción.

- **Deber de secreto:** Los estatutos deberán fijar las reglas de secreto que los directores se verán obligados a cumplir

Los directores deberán mantener en secreto, es decir, no divulgar ni comunicar, toda la información de carácter confidencial, datos o antecedentes de la que tienen conocimiento durante el ejercicio de su cargo y después del cese del mismo.

La información no pública de la compañía no podrá ser usada para fines privados por los directores salvo previo acuerdo con el Directorio.

- **Derecho al uso de los activos sociales:** Los directores no podrán utilizar para uso personal los activos de la compañía ni obtener ventajas patrimoniales que no les correspondan según sus funciones
- **Medida #31 Derecho de información:** Los directores podrán solicitar toda la información necesaria para poder ejercer sus funciones de la mejor manera.

Los estatutos deberán fijar como derecho de los directores a recoger la siguiente información:

- Recabar información de la compañía, revisar sus libros, recorrer las instalaciones, siempre que así lo exija el desempeño de sus

funciones, salvo que sea información confidencial y de acuerdo con la disponibilidad de la gerencia de la compañía.

- Obtener y disponer de información sobre los asuntos a tratar en la sesión de Directorios, con tiempo prudencial, que permita su análisis y revisión. Excepto cuando dicha información sea de carácter confidencial y que solo deba ser informado durante el transcurso de la reunión del Directorio.
- **Medida #28 Derecho a contar con auxilio de expertos:** Los directores podrán solicitar ayuda de expertos internos de la compañía. Así también podrán proponer al Directorio la contratación de asesores externos que les auxilien relación a los posibles problemas que se le puedan presentar en el ejercicio de sus funciones. El Directorio podrá rechazar dicha solicitud cuando los costes del mismo sean desproporcionales o cuando dicho asesoramiento lo pudieran brindar expertos y técnicos de la propia compañía.

Análisis de la medida # 28, 29, 30 y 31:

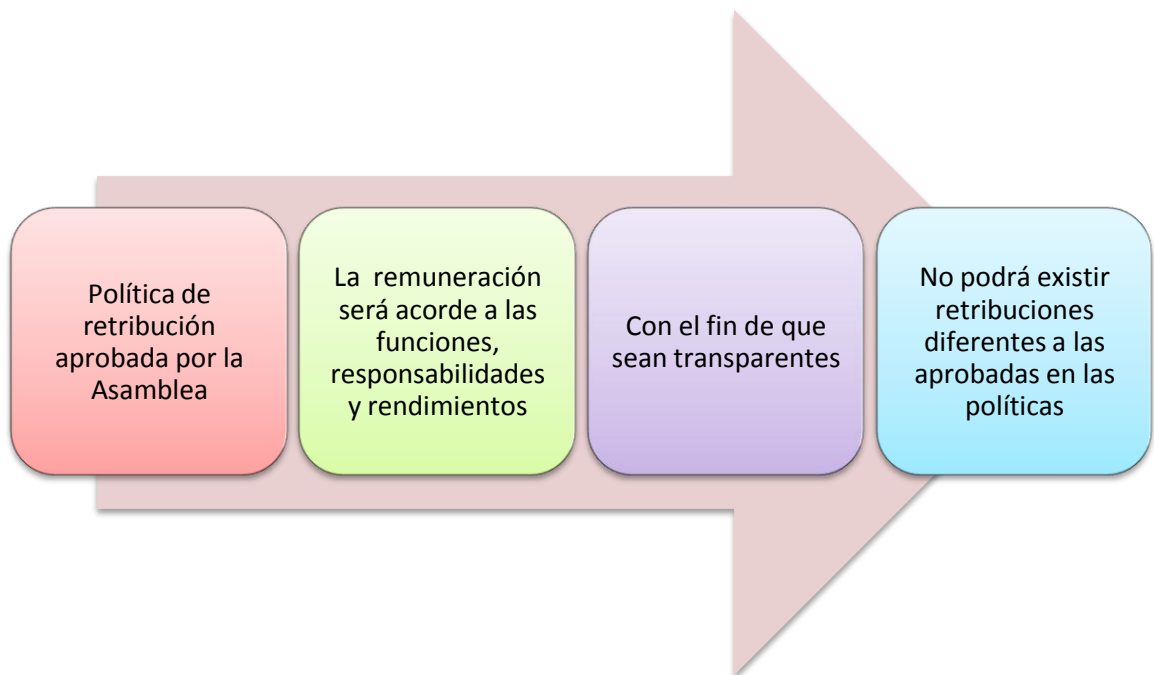
Todo lo citado por estas medidas debe obligatoriamente estar normado en los estatutos o en los reglamentos de la compañía. A pesar de que normalmente un Directorio está formado por las personas escogidas por la misma Junta Directiva, lo cual sobreentiende bastante profesionalismo y delicadeza, es recomendable que la compañía se escude en un documento que permita la acción legal en caso de que los miembros del Directorio incumplan con alguno de los deberes citados por esta medida. Estos documentos deberían además indicar la sanción para cualquier tipo de incumplimiento.

Medida #32 Retribución de los directores

Los accionistas deberán escrutar o evaluar la razonabilidad de las remuneraciones a percibir de sus directores mediante determinados niveles de información ya que estos accionistas esperan que las remuneraciones sean congruentes con el rendimiento del propio Directorio y de la compañía.

Estas remuneraciones deben estar fijadas además, considerando los trabajos a realizar por parte de los miembros del Directorio y la importancia de estos. Hay que recordar que un Directorio justamente remunerado mostrará resultados más eficientes.

Figura 4: Retribución de los directores



Fuente: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Elaboración: Verónica Rodríguez

Fecha: 20 de diciembre del 2013

Argumentando la **Figura 4**, debe haber un proceso de aprobación y adaptación de las políticas acerca de la remuneración de los directores,

puesto que es un tema de vital importancia del cual se verá reflejado la creación de valor y los resultados de las actividades de la compañía. Así, el proceso deberá iniciarse desde la creación de una política de retribuciones hasta el análisis, aprobación y cumplimiento de la misma.

Propuesta y aprobación

La Asamblea deberá aprobar las directrices de la política de retribución de los directores de tal manera que vaya en relación a la moderación y los rendimientos obtenidos por la compañía.

Medida #33 Información sobre la retribución

En el informe anual de Gobierno Corporativo el Directorio deberá presentar la información de la remuneración total y global percibida por los directores. Esta información deberá incluir sueldos, dietas, y otros valores devengados así como las obligaciones contraídas por la sociedad en materia de pensiones, pago de primas de seguros, así como aquellas primas de seguros por responsabilidad civil contraídas por la compañía a favor de los directores.

Contenido de la retribución

Para los directores internos la remuneración debe fijarse conforme a su función con los resultados de la empresa, sus responsabilidades y su rendimiento individual para incentivar el objetivo de maximizar el beneficio de la compañía. Y en el caso de los directores externos su remuneración debe estar vinculada a su dedicación y grado de responsabilidad.

No podrá existir ninguna otra retribución, ni asunción de gastos, ni prestaciones en especies en general, distintas de lo aprobado de acuerdo con la política de retribuciones.

Análisis de la medida # 32 y 33:

El proceso respecto a la retribución de Directores, es recomendable que esté definida en los estatutos, puesto que es un tema de vital importancia, requiere todos los formalismos del caso, además de los controles necesarios para que estas medidas se tomen de la mejor manera. Cabe recalcar que un método de retribución mal fijada puede ocasionar grandes lesiones a la compañía, es por esto que, en el caso de los hoteles, la Junta General deberá considerar muy bien el tema antes de tomar las decisiones.

Medida #35 Organización del Directorio

La organización del Directorio consiste en sus miembros y las Comisiones existentes; en cuanto a estructura.

Medida #36 Presidente del Directorio

Las buenas prácticas internacionales recomiendan que el presidente del Directorio deba ser elegido entre los miembros externos del mismo.

En cuanto a las funciones del presidente del directorio, se recomienda evitar la concentración de poder, en este cargo y en el de los miembros del directorio y el Ejecutivo Principal. Ya que esta práctica puede ser una herramienta clave para irregularidades que pueden terminar en escándalos financieros y en consecuencia una menor eficacia en el cumplimiento de funciones de supervisión y control.

En el caso en que el presidente del directorio coincida con el ejecutivo principal se deberá evitar la concentración de poder antes señalada a través de cargos adicionales por ejemplo un vicepresidente del Directorio con funciones relativas al devenir del Directorio.

Los estatutos de la compañía deberán fijar las funciones del presidente del Directorio, entre las cuales estarán:

- Convocar al Directorio
- Formar la agenda de reuniones
- Presidir y dirigir sus debates y,
- Hacer ejecutar sus acuerdos

Se recomienda que el presidente del Directorio no debe tener voto dirimente excepto en ocasiones especiales como la existencia de vacantes en el Directorio no cubierta por los suplentes, por lo que el número de miembros fuera par y no fuera posible adoptar acuerdos, siempre que las leyes vigentes no lo impidan.

Vicepresidente del Directorio

Este cargo será el que sustituya al presidente en sus funciones, por lo que será éste el encargado de seleccionar a uno o varios vicepresidentes de entre los miembros del directorio, se recomienda que sea un miembro externo, sobre todo si el presidente fuera también un ejecutivo principal de tal manera de generar contrapeso de poder.

Los estatutos de la compañía deberán establecer las funciones y las situaciones en que deba sustituir al presidente; y éstas deberán ser más relevantes cuando el Director sea al mismo tiempo el ejecutivo principal.

Sin embargo sus funciones no se deben limitar a actuar siempre en sustitución, sino podrá también convocar al Directorio, firmar la convocatoria de la Asamblea General de Accionistas y presidir la sesión de evaluación del presidente del Directorio.

Análisis de la medida # 35 y 36:

Como se citó anteriormente, las compañías hoteleras en su mayoría tienen un Directorio conformado por los mismos accionistas, agregándole a esto el hecho de la familiaridad por lo que podríamos indicar que respecto a los cargos de presidente y vicepresidente debería establecerse claramente las funciones y demás parámetros a tomar en cuenta respecto de estos cargos.

Los estatutos de la compañía sí muestran información acerca de las funciones de estos, sin embargo es recomendable que estos cargos sean ocupados por directores externos de tal manera que no haya conflicto de intereses al momento de la toma de decisiones y análisis de resultados.

Medida #37 Secretario del Directorio

Para asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones del Gobierno Corporativo y por su función de ser garante de las normas legales, estatutarias y reglamentarias, el secretario del Directorio deberá gozar de cierta independencia y estabilidad, de modo que tanto su nombramiento como su remoción fuera objeto de una especial consideración de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones.

Los estatutos de la compañía y el reglamento de Régimen Interno del Directorio deberán establecer las funciones para el cargo, entre las cuales estarán las siguientes:

- Conservar la documentación social, reflejar debidamente en el libro 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 del Régimen Interno.

El Directorio podrá nombrar un vicesecretario que lo sustituya en sus funciones en caso de ausencia. Por sus funciones se recomienda que éste sea un experto en Derecho.

Análisis de la medida # 37:

Como lo indica esta medida, el secretario será la persona encargada de velar por el cumplimiento legal y lo referente a los estatutos de la compañía. Es sobre el secretario que recae el peso del cumplimiento de estas leyes, por ende el secretario debe ser una persona que conozca muy bien estos puntos, de tal manera que pueda ejercer su función de la mejor manera.

Medida #38 Ejecutivo Principal

El ejecutivo principal ejecutará las directrices y estrategias corporativas aprobadas en el Directorio, deberá asumir la mayor inspección de los servicios administrativos, y sus funciones y competencias deberán estar establecidas en los estatutos.

Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo recomiendan que el ejecutivo principal forme parte del Directorio con la finalidad de garantizar la cercanía y el conocimiento de los asuntos de la compañía, sin embargo en los casos en que los accionistas por razones justificadas decidieran que el ejecutivo principal no formara parte del directorio, entonces, éste tendrá la obligación de asistir a requerimiento del

Directorio a sus sesiones, con el objeto de informar sobre los distintos puntos de la agenda del día o cualquier otro tema que se solicite.

El nombramiento del ejecutivo principal deberá ajustarse a las reglas de la propuesta de miembros del Directorio y estará sujeto al mismo régimen de selección y propuesta por la Comisión de Nombramientos y Remuneración y a los deberes de los miembros del Directorio.

Cabe recalcar que el Directorio podrá removerlo en cualquier momento y sin que sean de aplicación las causales de cese de los Directores.

En cuanto a la retribución podrá establecerse que una parte fuera variable y dependiera de los resultados la cual podría ser un tercio de la remuneración total que perciba.

Alta Gerencia

La alta gerencia es el colectivo técnico y ejecutivo de gestión bajo la dirección del ejecutivo principal.

Los derechos y deberes aplicables a los miembros del Directorio, serán también aplicables para el ejecutivo principal y para la alta gerencia aunque con un alcance más limitado, es decir, una extensión subjetiva al deber de lealtad, secreto y no competencia. Sin embargo los estatutos de la sociedad deberán señalar los deberes que se consideran de aplicación.

Análisis de la medida # 38

El ejecutivo principal de una compañía es también conocido como el representante legal, y es sobre quien recae la mayor de las responsabilidades ya que él responde civilmente ante cualquier irregularidad con respecto a la compañía. Según la medida antes indicada este ejecutivo

principal puede también formar parte del directorio, como sólo ser un miembro que deba estar presente en las sesiones, puesto que como representante legal debe estar inmerso en todas las decisiones que se tomen respecto a la compañía. Es importante que los estatutos resguarden las obligaciones que este personaje tiene para con la compañía.

La alta gerencia se refiere a los gerentes en general sobre los cuáles también recaen las responsabilidades principales. Los estatutos deberán fijar las funciones de cada uno para un mejor cumplimiento de funciones.

Medida # 31, 39 y 42 Reglas sobre funcionamiento, convocatoria y organización del Directorio

Para que la eficacia sea una de la característica principal de los directorios, es recomendable que el Reglamento de Régimen Interno fije lo siguientes:

- **Las reglas de convocatoria:** Las convocatorias deberán realizarse con la documentación e información suficiente, para que las decisiones tomadas puedan ser razonables y justificadas.
- **La periodicidad de las reuniones:** El Directorio podrá reunirse las veces que sean necesarias o al menos las previamente establecidas por el mismo a inicios de año, a través de un calendario de sesiones para todo el periodo. Las reuniones no presenciales del Directorio serán únicamente en razones de urgencia o necesidad.
- **Procedimiento para el desarrollo de las reuniones:** Al menos una vez al año se deberá realizar una autoevaluación para medir la eficacia del trabajo realizado, la razonabilidad de las normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros. Y proponer cuando sea necesario las modificaciones a su organización y funcionamiento.

Análisis de la medida # 31, 39 y 42:

Ya lo habíamos analizado en su momento, los hoteles de lujo en la ciudad de Guayaquil, dentro de sus reglamentos no constan con uno que regule las actividades del Directorio y todo en cuanto a ello se refiere. Sin embargo es importante la creación de uno en el que consten todos los puntos mencionados en estas medidas, ya que será de mucha ayuda para guiar, controlar y evaluar las funciones del Directorio y de los miembros que la conforman, así como el de las comisiones respectivas.

Medida #40 Comisiones del Directorio

Con la finalidad de establecer el seguimiento y control del funcionamiento interno el Directorio se dividirá en diferentes áreas o comisiones especializadas de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Entre las comisiones más comunes dependiendo de las características del negocio están:

- Comisión de Auditoría,
- Comisión de Nombramientos y Remuneraciones

El objetivo de las comisiones serán: actuar como apoyo y estudio y deberán informar y proponer sobre las materias objeto de sus competencias y se les podrá encomendar la toma de decisiones sobre determinadas cuestiones.

El Régimen Interno del Directorio debería establecer que las Comisiones tendrán que informar al Directorio acerca del desarrollo de las funciones de sus competencias así como los procedimientos y periodicidad de la información que deben suministrar a los Presidentes de las Comisión del Directorio.

Comisión de Auditoría

La comisión de auditoría estará integrada por tres a cinco miembros los cuales serán seleccionados por el Directorio tomando en cuenta sus conocimientos y experiencia profesional en el campo económico financiero. El retiro de los mismos estará a cargo de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. El comisario, revisor fiscal o el sindicato deberán asistir conjuntamente a las reuniones de la comisión de Auditoría. En general esta comisión deberá apoyar al Directorio en la vigilancia a través de las evaluaciones de procedimientos contables, verificación de la independencia del auditor externo y la revisión de los procedimientos de control interno.

Figura 5: Funciones de la comisión de Auditoría



Fuente: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Elaboración: Verónica Rodríguez

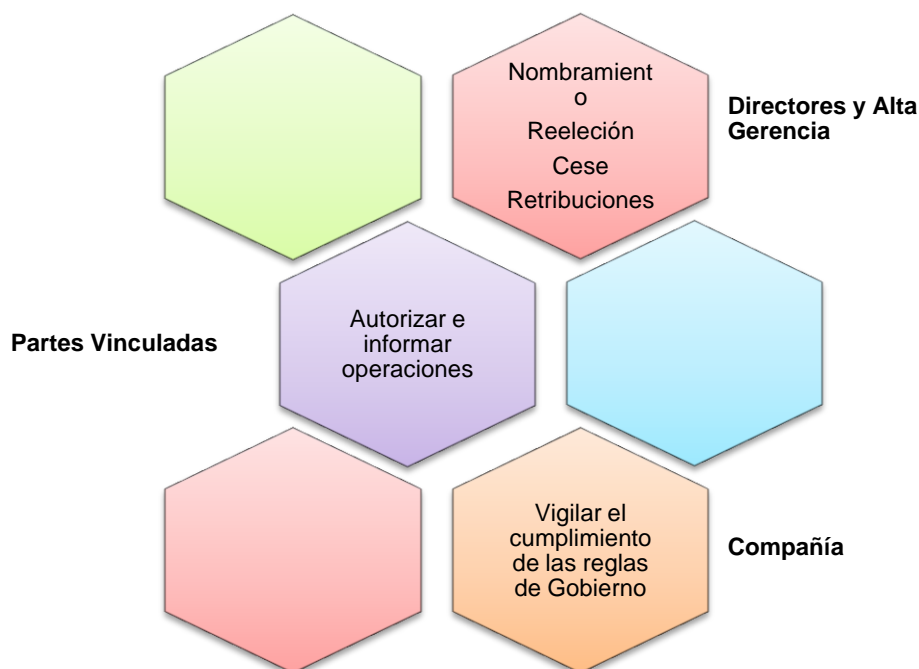
Fecha: 21 de diciembre del 2013

Argumentando la **Figura 5**, la comisión de auditoría deberá cumplir también con ciertas funciones como la de proponer la asignación de los auditores externos, revisar y aceptar el contrato, supervisar los servicios recibidos y recibir el informe final, analizarlo y explicarlo. Así también esta comisión estará a cargo de vigilar las funciones pertinentes a la auditoría interna pues deberá velar los procedimientos, cumplimiento de leyes y la información financiera obtenida a fin de asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de información y la toma de decisiones.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

El Directorio se encargará de definir el número de integrantes y la designación considerando los conocimientos y experiencia profesional en el ámbito financiero.

Figura 6: Funciones de la comisión de nombramientos y retribuciones



Fuente: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Elaboración: Verónica Rodríguez

Fecha: 21 de diciembre del 2013

Argumentando la **Figura 6**, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones será la encargada de asistir al Directorio en el nombramiento, reelección y retribución de la alta gerencia y los directores así como vigilar el cumplimiento de las reglas de gobierno de la compañía. Será entonces la clave para el buen funcionamiento de Gobierno Corporativo dentro de la entidad económica.

Análisis de la medida # 40:

Sería ideal para las compañías hoteleras, la creación de comisiones con la finalidad de subdividir las funciones de tal manera que estén mejor atendidas y controladas. Actualmente los hoteles no cuentan con esta segregación, sin embargo la existencia de las mismas son de vital importancia dentro de los Directorios, así hay segregación de funciones, mejor control y menores conflictos de intereses.

Medida # 41 Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculadas

La Comisión de Nombramiento y Retribuciones o el director externo independiente deberán conocer y valorar a través de un informe presentado al Directorio toda transacción con partes vinculadas para disminuir el riesgo de abuso de apropiación en beneficio de accionistas, alta gerencia, empleados, etc.

Para ser aprobada dicha transacción deberá constar con el informe y la aceptación de por lo menos tres cuartas partes del Directorio según recomendaciones de los Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo.

Análisis de la medida # 41:

Actualmente las compañías hoteleras si analizan cada situación antes de tomar decisiones, no a través de informes formales ni por cumplimiento de normas establecidas en estatutos, sino más bien por control. Sería recomendable que se iniciara un proceso de formalización de estos procesos para poder asegurar mejor el cumplimiento de los lineamientos de buen Gobierno Corporativo.

5.1.4 El control y la información de los estados financieros

Los Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo también consideran como parte de las buenas costumbres de gobernanzas corporativas el control y la información de los estados financieros, las siguientes medidas nos darán los lineamientos que deberán cumplir estos elementos dentro de las buenas gobernanzas corporativas.

Medida # 43 a la #49

Para el control y la presentación de los estados financieros, estos deberán cumplir con las siguientes características:

- Su elaboración deberá estar basada en los principios contables de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- En caso de operaciones vinculadas, deberán constar dentro de los mismos así como las operaciones off-shore.
- Se debe contar con un departamento y sistema de auditoría interna; el auditor interno deberá tener una independencia profesional respecto a la sociedad, su dependencia exclusiva será a la comisión de Auditoría.
- Contar con una auditoría externa y con el informe respectivo.

- El contrato de auditoría externa deberá establecer el límite al periodo de su nombramiento y la remuneración; esta información deberá ser presentada de manera anual a la Asamblea.
- El reglamento interno deberá fijar reglas estrictas sobre los aspectos generales acerca de la contratación de auditores externos.

Información a los mercados financieros

Los estatutos y el Directorio deberán garantizar que se trasmita la información de la compañía de forma correcta, veraz y comparables, simétrica, relevante para los inversores y en tiempo útil a los mercados financieros.

Contenido de los estados financieros

Los estados financieros deben reflejar con precisión el desempeño financiero de la misma. Y la información que brinden permitirá un control apropiado de la marcha de la sociedad, estimar el valor de los títulos y disponer de elementos de juicio suficientes para tomar decisiones.

Los estados financieros deberán contener:

- Estado de resultados
- Estado de situación financiera
- Flujo de Caja
- Estado de evolución del patrimonio
- Dictamen del auditor externo a los estados financieros

Análisis de la medida # 43 a la 49:

Las empresas hoteleras de Guayaquil y todas las compañías a nivel nacional cumplen con lo solicitado bajo estas medidas ya que todas las compañías

que están bajo el control de la Superintendencia de Compañías deben obligatoriamente cumplir con lo establecido por ésta en cuanto a la presentación de estados financieros. Los requerimientos que la Superintendencia de Compañías solicita son los mismos que esta medida menciona, sin embargo no está normado dentro de los estatutos de las compañías; simplemente son un cumplimiento legal.

Está dentro de las funciones del Directorio el fiel cumplimiento de esta medida y la responsabilidad de que la información financiera que se presente sea transparente y verídica.

Informe Anual de buen Gobierno Corporativo

Medida # 50

Los Lineamientos para un código Andino de Gobierno Corporativo recomiendan la elaboración de un informe anual sobre el Gobierno Corporativo por parte del directorio junto con la Memoria Anual o Informe de Gestión como herramienta útil para que los mercados de capital evalúen el grado de cumplimiento de las Medidas de Gobierno Corporativo.

Análisis de la medida # 50:

Referente a esta medida, las compañías hoteleras ecuatorianas no cumplen en ningún momento con lo establecido en ella, puesto que las prácticas de Gobiernos Corporativos no tienen una evaluación y por ende un informe anual.

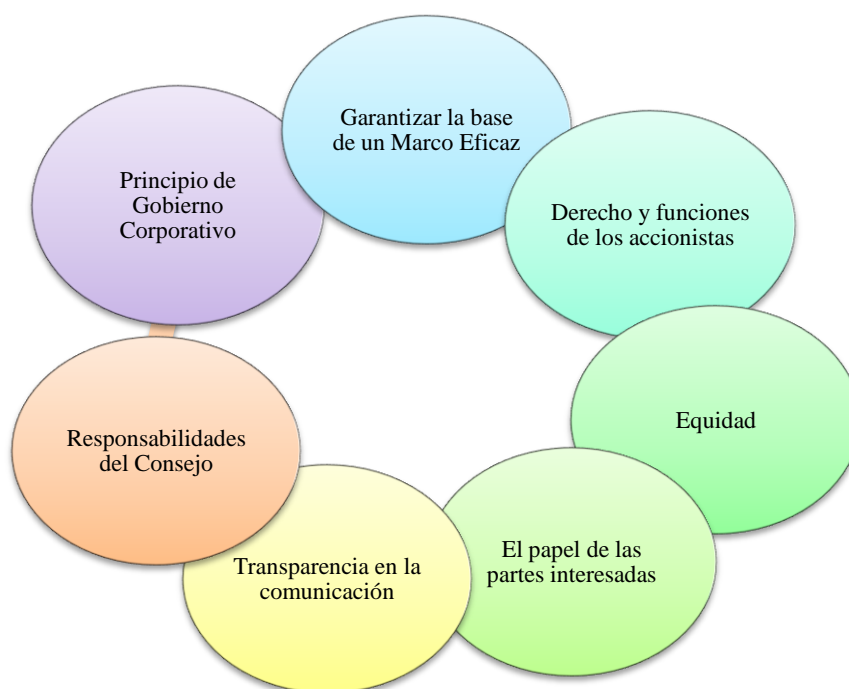
5.1.5 Principios para un buen Gobierno Corporativo

Los Principios para un buen Gobierno Corporativo son una de las herramientas creadas por la OCDE (Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico) en el año 1999 y modificada en el 2004; cuya finalidad es ser guía para las empresas y directivos que se encuentren bajo la responsabilidad de crear, mantener, evaluar y perfeccionar sus Gobiernos Corporativos y que buscan aumentar su eficacia económica y potenciar el crecimiento y la confianza de los inversores.

Los principios para un buen gobierno corporativo son:

Figura 7: Los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE



Fuente: Principio de Gobierno Corporativo de la OCDE (2004)

Elaboración: Verónica Rodríguez

Fecha: 21 de diciembre del 2013

Argumentando la **Figura 7**, los Principios de Gobierno Corporativo son una base sobre la cual deberá regirse la creación de los modelos de Gobiernos Corporativos abarcando así la necesidad de todas las partes involucradas y fortaleciendo de esta manera al cumplimiento de estos modelos de una manera sana.

Los principios creados inician desde la garantía de una base sana de creación hasta la fijación de deberes y derechos así como la transparencia de información, equidad y responsabilidad de los miembros.

El primero es el principio de garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo, el cual indica que el Gobierno Corporativo deberá estar centrado en la realidad de la compañía con la finalidad de promover la transparencia de información, un régimen legal aplicable acorde a las necesidades, y un reparto de responsabilidades equitativo entre las distintas partes intervinientes.

Otro de los principios habla sobre los derechos de los accionistas y las funciones claves en el ámbito de la propiedad, pues el Gobierno Corporativo debe promover la práctica de los derechos de los Accionistas así como definir y exigir el cumplimiento de sus deberes.

Entre los derechos de los accionistas tenemos el de ser informados y participar de la toma de decisiones de forma oportuna, derecho al voto, plantear preguntas al consejo.

Las Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define también un principio que garantice el tratamiento equitativo de los accionistas así como la posibilidad de emitir su queja en caso de que se estén violando sus derechos.

Además se deberá reconocer los derechos de las partes interesadas y fomentar su cumplimiento, las partes interesadas serán accionistas, inversores, alta gerencia, empleados, etc.

Entre los principios existe uno que busca fortalecer la comunicación transparente y oportuna acerca de cualquier información necesaria para las partes interesadas sobre la empresa.

Y el principio de responsabilidad del consejo, por medio del cual se busca garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Luego del trabajo realizado, consistente en el análisis de las entrevistas a contralores, auditores y gerentes de los hoteles de lujo de la ciudad de Guayaquil, y el breve análisis de los Lineamientos para un código andino de Gobierno Corporativo emitidos por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), podemos concluir lo siguiente:

- Los hoteles de lujo de la ciudad de Guayaquil tienen prácticas de buen Gobierno Corporativo que constan en los estatutos de la compañía y en las prácticas gerenciales que poseen.
- Los hoteles de lujo han logrado mantener su trayectoria en los negocios debido a las prácticas de Gobierno Corporativo que poseen.
- Estas mismas prácticas les ha permitido no tener mayores conflictos en materia de toma de decisiones aún por el grado de empresa familiar que poseen.
- A pesar de lo expuesto en los puntos anteriores, los hoteles no tienen una práctica formal de Gobierno Corporativo, pues entre los que practican y lo que los Lineamientos recomiendan, hay muchos que no se consideran, como por ejemplo la emisión de informes anuales y la creación de comisiones que permitan un mejor control.

Dentro de este apartado podemos incluir que la hipótesis planteada al iniciar este trabajo se ha podido probar ya que como conclusión general definimos que la excelencia en la administración de recursos y el crecimiento competitivo y económico se logra con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que posea una empresa hotelera.

6.2 Recomendaciones

Es recomendable la aplicación del Gobierno Corporativo como tal, ya que al regirse únicamente con las estipulaciones enmarcadas en los estatutos de las compañías quedan fuera importantes puntos con respecto al Gobierno Corporativo que permitirá una mayor eficacia en el sistema y mejor control.

Se recomienda además que los hoteles de lujo de Guayaquil hagan una actualización a las prácticas de buena gobernanza corporativa que poseen actualmente y que incorporen en ellas la emisión de informes anuales respecto a Gobierno Corporativo así como la creación de comisiones para la segregación de funciones y el logro de la eficiencia y eficacia en los resultados obtenidos.

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo reflejarán una mayor confianza en la compañía y abrirá muchas puertas en cuanto a financiamientos externos que permitirán el crecimiento y la mejor competitividad además de una economía estable.

7. Bibliografía

- Ayala, P. (2011). *Importancia de un buen Gobierno Corporativo en las empresas*. Recuperado el 5 de noviembre del 2013, de http://www.ccpm.org.mx/veritas/marzo2011/images/ensayos_imagenes/ENSAYOS%20GANADORES%20PDF/%20Paulina%20Ayala%20Navarrete.pdf
- Bolsa de Valores de Quito (BVQ)(s.f.). Misión. Recuperado el 20 de febrero del 2014, de <http://www.bolsadequito.info/inicio/quienes-somos/mision-vision-y-actualidad/>
- Bolsa de Valores de Quito BVQ (s.f.) (2011). Memorias del Programa de Buen Gobierno Corporativo. Recuperado el 20 de diciembre del 2013, de http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/publicaciones/memorias-buen-gobierno-corporativo/120202154203-1a18f4a11aca478290813a693b4c9208_gobierno.pdf
- Calderini, M (2003). Corporate Governance Market Structure and Innovation. Recuperado el 10 de noviembre del 2013, de <http://international.vlex.com/vid/gobierno-corporativo-316642425>
- Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financieros. (s.f.). *Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber*. Recuperado el 10 de mayo del 2013, de http://www.caf.com/media/3270/Mfolleto_solo_caf.pdf
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2013). *Lineamientos para un código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 10 de mayo del 2013 de Corporación Andina de Fomento.
- Corporación Andina de Fomento (CAF)(s.f.). Funciones. Recuperado el 20 de febrero del 2014, de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=50&tipo=SA>
- Chorofas, N (2007). IFRS, valor razonable y Gobierno corporativo. Recuperado el 05 de noviembre del 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=M3NG253nB6AC&printsec=frontcover&dq=ifrs,+valor+razonable+y+gobierno+corporativo&hl=es-419&sa=X&ei=264FU9WjLYn4kQf6yIGYDg&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=ifrs%2C%20valor%20razonable%20y%20gobierno%20corporativo&f=false>
- Deloitte LATCO Ecuador. (s.f.). *Gobierno Corporativo y las empresas en Ecuador*. Recuperado el 5 de mayo del 2013, de

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/1Gobierno%20Corporativo.pdf>

Ecuador inmediato. (s.f.). *Ecuador implementará nuevo plan para explotar turismo y disminuir salida de divisas*. Recuperado el 6 de noviembre del 2013, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=203616&umt=ecuador_implementara_nuevo_plan_para_explotar_turismo_y_disminuir_salida_divisas

Gomez, Y (s.f.). *Gobierno Corporativo*. Recuperado el 10 de noviembre del 2013, de <http://es.scribd.com/doc/89522197/Gobierno-corporativo/>

Instituto Ecuatoriano de Gobernanzas Corporativas (IEGC). (s.f.). *Andecentendes del IEGC*. Recuperado el 15 de junio del 2013, de http://www.iegc.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=147

International Finance Corporation. (s.f.). *Mesa redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 11 de noviembre del 2013, de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/global+corporate+governance+forum/publications/guidelines_reviews+and+case+studies/mesa+redonda+latinoamericana+de+gobierno+corporativo

Morone, G (s.f.). *Métodos y técnicas de Investigación científica*. Recuperado el 03 de noviembre del 2013 de http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf

Muñoz, C. (2011). *Buen Gobierno Corporativo=Competitividad*. Recuperado el 4 de noviembre del 2013, de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/buengobiernocorporativo.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2004). *Principios de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 07 de mayo del 2013, de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Sperber, D. (2008). *El Gobierno Corporativo, ¿En Ecuador?* Recuperado el 11 de noviembre del 2013, de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo_de_contenidos/Documents/lurisDictio_10/El%20Gobierno_Corporativo_en_el_Ecuador.pdf

Troncoso, C (2012).Gobierno Corporativo, Ética y lavado de Dinero. Recuperado el 10 de noviembre del 20134, de http://espanol.acams.org/espanol/Seminarios/presentaciones/RD_2012/Gobierno%20Corporativo,%20Etica%20y%20Lavado%20de%20Dinero_C.Alvarez.pdf/

8. Glosario

Accionista significativo: Accionistas de una sociedad que mantiene una participación significativa (más del 10%) en el capital. Normalmente de carácter estable, que puede pertenecer o no al Directorio.

Administración de la sociedad: Actos y decisiones tomadas por el Directorio. Equivalente a gobierno de la sociedad.

Agenda: Relación de temas en la Asamblea General de Accionistas propuesta por el Directorio equivalente a orden del día. También orden del día del Directorio.

Alta gerencia: Grupo de personas que apoderen 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.

Asamblea General de Accionistas: Reunión del conjunto de accionistas de una sociedad. Equivalente a la Junta General de Accionistas.

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.

Co-venta: Derecho de los accionistas minoritarios de vender simultáneamente con los accionistas mayoritarios y los accionistas significativos en operaciones que supongan un cambio de control en la Sociedad.

Derecho de retiro o separación: Derecho de los accionistas a dejar de serlo y a que la sociedad compre sus acciones a determinado precio, y que se establece en la ley para determinados casos.

Director: Persona elegida por la Asamblea General de Accionistas para actuar como miembro del Directorio.

Directorio: Órgano colegiado de administración de una sociedad. Equivalente a junta directiva o consejo de administración.

Estados financieros: Las cuentas a rendir por el Directorio a la Asamblea General de Accionistas al cierre de cada ejercicio fiscal. Incluye, entre otros, balance, cuenta de pérdidas y ganancias, memoria anual y propuesta de aplicación del resultado.

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: La información cuyo conocimiento pueda afectar a un inversor razonablemente para adquirir o transmitir valores o instrumentos financieros y por tanto pueda influir de forma sensible en su cotización en un mercado secundario. Equivalente ha hecho de importancia.

Información privilegiada: Información de carácter concreto que se refiera directa o indirectamente a uno o varios valores o instrumentos negociables, o a uno o varios de sus emisores, que no se haya hecho pública y que, de hacerse o haberse hecho pública, podría influir o hubiera influido de manera apreciable sobre su cotización en un mercado o sistema de contratación.

Inversores institucionales: Inversores profesionales, sujetos a un régimen especial de regulación de normas de conducta y de supervisión prudencial, que toman participaciones, habitualmente con carácter estable, en el capital de sociedades y/o adquieren títulos de deuda de las sociedades emisoras. Incluye: fondos de pensiones, fondos de inversión, fondos mutuos, gestoras de estos fondos, compañía de seguros, bancos, casas de valores o de bolsa, fideicomisos, etc.

Órganos corporativos: La Asamblea General de Accionistas y el Directorio.

Procedimiento arbitral: Equivalente a arbitraje.

Quórum reforzado: Proporción de votos necesarios favorables superior a la mayoría simple para la válida adopción de acuerdos.

Sociedades, empresas o compañías: Entidades con personalidad jurídica formadas por un grupo de personas, naturales o jurídicas, que ponen en común dinero, bienes o industrias con ánimo de obtener un beneficio, constituidas de acuerdo con ley de su domicilio.

9. Anexos

9.1 Anexo 1 Formato de entrevista



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Cuestionario para entrevistas sobre la implementación de Gobiernos Corporativos de los hoteles de lujo de la ciudad de Guayaquil en el año 2013

1. ¿Conoce usted sobre el término Gobierno Corporativo?

.....
.....

2. ¿Conoce algún organismo que fomente la práctica de Gobiernos Corporativos en el Ecuador?

.....
.....

3. ¿Piensa usted que la aplicación de un Gobierno Corporativo es importante para su compañía? ¿Por qué?

.....
.....

4. ¿Actualmente la compañía aplica un Gobierno Corporativo? ¿Desde cuándo?

.....
.....

5. ¿Qué beneficios para ustedes ha traído la aplicación de un Gobierno Corporativo?

.....
.....

6. ¿De qué manera han definido los lineamientos y principios para la aplicación del Gobierno Corporativo en su compañía? ¿Cuáles son?

.....
.....