



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
DIRECCION GENERAL DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACION EN CONTABILIDAD**

**EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO ELEMENTO DE TRANSPARENCIA Y  
RESPONSABILIDAD EN LAS EMPRESAS PRIVADAS ECUATORIANAS**

**Tema de Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el Grado de  
Especialista en Contabilidad**

**Autor**

**Julio Javier Morales Almeida**

**Director**

**Ing. Patricio Fernando Rivadeneira Vallejo**

**Quito – Ecuador**

**Marzo 2013**

## **CERTIFICACION DEL ESTUDIANTE DE AUTORIA DEL TRABAJO**

Yo, Julio Javier Morales Almeida, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

**Julio Javier Morales Almeida**

**C.I. 1716263916**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a mi esposa Tere a mi hijo Sebastián, a mis padres y hermanos les quiero agradecer por estar presentes en los buenos y malos momentos y el apoyo para terminar esta tesis.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a tres personas, a mi abuelita Rosita que se fue al cielo y que la recuerdo con todo cariño porque me ayudó en muchas cosas y me vio crecer y por supuesto a mi hijo Sebastián para que sepa que siempre voy a estar a su lado y que con mucho esfuerzo se pueden alcanzar las metas, y por último y no menos importante a mi esposa que con su ayuda ha logrado que mejore personal y profesionalmente.

**INFORME DE APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**  
**APROBACION DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el señor Julio Javier Morales Almeida previo a la obtención del Grado de Especialista en Contabilidad, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrados para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 11 días del mes de marzo de 2013

**Ing. Patricio Rivadeneira**

**CI. 1705251559**

<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>CAPITULO I</b> .....	3
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	4
<b>1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA</b> .....	7
<b>1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b> .....	8
<b>1.4.1 Objetivo General</b> .....	8
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	8
<b>1.5 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION</b> .....	9
<b>1.5.1 Justificacion Teórica</b> .....	9
<b>1.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACION</b> .....	10
<b>CAPITULO II</b> .....	11
<b>2.1 MARCO DE REFERENCIA</b> .....	11
<b>2.2 MARCO TEORICO</b> .....	12
<b>2.2.1 Definiciones</b> .....	12
<b>2.2.2 Antecedentes del Gobierno Corporativo en el Mundo Contemporáneo</b> .....	15
<b>2.2.3 Principales hitos del Gobierno Corporativo en América Latina</b> .....	22
<b>2.2.4 Breve reseña cronológica del Gobierno Corporativo en el Ecuador</b> .....	26
<b>2.2.5 Hechos relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel mundial</b> .....	28
<b>2.2.6 Entorno de las Empresas Ecuatorianas</b> .....	31
<b>2.2.7 Generalidades e importancia del Gobierno Corporativo</b> .....	35
<b>2.2.8 Elementos del Gobierno Corporativo</b> .....	39
<b>2.2.9 La RSE en el Ecuador</b> .....	40
<b>2.2.10 Importancia del Gobierno Corporativo</b> .....	43
<b>2.2.11 Los Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE</b> .....	45
<b>2.3 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	53
<b>2.4 MARCO LEGAL</b> .....	55

2.5	<b>HIPOTESIS</b> .....	57
2.5.1	<b>Hipotesis General</b> .....	57
2.5.2	<b>Hipotesis Específicas</b> .....	57
<b>CAPITULO III</b> .....		59
3.1	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b> .....	59
3.2	<b>METODOS DE LA INVESTIGACION</b> .....	59
3.2.1	<b>Tipos De Investigación</b> .....	59
3.2.2	<b>Obtencion de la Informacion</b> .....	59
3.2.2.1	<b>Fuentes primarias</b> .....	60
3.2.2.2	<b>Fuentes secundaria</b> .....	60
3.3	<b>POBLACION Y MUESTRA</b> .....	60
3.4	<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS</b> .....	61
3.5	<b>TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS</b> .....	61
<b>CAPITULO IV</b> .....		62
4.1	<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b> .....	62
4.1.1	<b>El Gobierno Corporativo En Yellow Pepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda.</b> .....	62
4.1.1.1	<b>Descripción Del Producto SMS</b> .....	63
4.1.1.2	<b>Descripción Del Producto Venta De Tiempo Aire</b> .63	
4.1.1.3	<b>Descripción Del Giro Del Negocio</b> .....	63
4.1.1.4	<b>Mercado Y Competencia</b> .....	65
4.1.1.5	<b>Clientes</b> .....	67
4.1.1.6	<b>Modelo De Negocio</b> .....	67
4.1.1.7	<b>Productos</b> .....	68
4.1.1.8	<b>Estados Financieros</b> .....	69
4.1.1.8.1	<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b> .....	72
4.1.1.8.2	<b>Balance General</b> .....	73
4.1.1.9	<b>Indicadores Financieros</b> .....	74
4.1.1.10	<b>Acciones Correctivas</b> .....	82
4.1.1.10.1	<b>Mejoras En Las Prácticas De Gobierno Corporativo</b> .....	82

<b>4.1.1.11 Políticas Y Procedimientos Que Mejoraran El Control Interno En El Departamento Financiero.....</b>	<b>85</b>
<b>4.2 DISCUSION DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>103</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>108</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>108</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>113</b>

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.1 Distribución por sector de las Empresas Ecuatorianas	7
Gráfico 2.0. Países miembros de la OCDE	30
Gráfico 2.1 Diez Primeros Sectores	34
Gráfico 2.2 El Gobierno Corporativo de la Empresa	36
Gráfico 2.3 Principales temas que abarca el Gobierno Corporativo	38
Gráfico 2.4 Objetivo del Gobierno Corporativo	39
Gráfico 2.5 Elementos del Gobierno Corporativo	40
Gráfico 2.6 La responsabilidad Social en el Ecuador	43
Gráfico 4.1 Distribución del Mercado de Telefonía Móvil	66
Gráfico 4.2 Giro de Negocio Yellow Pepper	67
Gráfico 4.3 Modelo de Negocio	67
Gráfico 4.4 Modelo M – Wallet	70
Gráfico 4.5 Crecimiento de Abonados	71
Gráfico 4.6 Cargos de Interconexión	72
Gráfico 4.7 Prueba Acida	74
Gráfico 4.8 Rotación Cuentas por Cobrar	75
Gráfico 4.9 Días de Cuentas por Cobrar	76
Gráfico 4.10 Capital de Trabajo	77
Gráfico 4.11 Rotación de Cuentas por Pagar	78
Gráfico 4.12 Días de Cuentas por Pagar	79
Gráfico 4.13 Resultados	81
Gráfico 4.14 Importancia del Gobierno Corporativo	97
Gráfico 4.15 Importancia del Gobierno Corporativo	98
Gráfico 4.16 Estado de Formalización	99
Gráfico 4.17 Implementación de Gobierno Corporativo	100
Gráfico 4.18 Implementación de Gobierno Corporativo	101
Gráfico 4.19 Implementación de Gobierno Corporativo	102
Gráfico 4.20 Beneficios de Gobierno Corporativo	103
Gráfico 4.21 COSO ERM	105



**INDICE DE TABLAS**

Tabla 2.1 Compañías que el ICF apoya al buen gobierno corporativo	
Tabla 2.2. Variación Trimestral del PIB	32
Tabla 4.1 Líneas Celulares Activas	66
Tabla 4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias	72
Tabla 4.3 Estado de Pérdidas y Ganancias	73
Tabla 4.4 Balance General	73
Tabla 4.5 Balance General Porcentual	74
Tabla 4.6 Prueba Acida	74
Tabla 4.7 Rotación Cuentas por Cobrar	75
Tabla 4.8 Días de Cuentas por Cobrar	75
Tabla 4.9 Capital de Trabajo	76
Tabla 4.10 Rotación de Cuentas por Pagar	77
Tabla 4.11 Días de Cuentas por Pagar	78
Tabla 4.12 Derecho y Trato Equitativo Accionistas	79
Tabla 4.13 Asamblea General de Accionistas	80
Tabla 4.14 El Directorio	80
Tabla 4.15 Información Financiera y no Financiera	80
Tabla 4.16 Resolución de Controversias	81
Tabla 4.17 Resultados	81
Tabla 4.18 Medidas	82
Tabla 4.19 Porcentajes de Depreciaciones	86
Tabla 4.20 Método COSO ERM	105



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD**

**EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO ELEMENTO DE TRANSPARENCIA Y  
RESPONSABILIDAD EN LAS EMPRESAS PRIVADAS ECUATORIANAS**

**Autor: Julio Javier Morales Almeida**

**Director: Ing. Patricio Fernando Rivadeneira Vallejo**

**Fecha: Febrero 2012**

**RESUMEN**

La aplicación del Gobierno Corporativo en las empresas privadas ecuatorianas al cierre de la presente investigación es muy baja, no solo en su conocimiento tácito sino en conocer su importancia en la implementación y los beneficios que obtendrían frente a futuros inversionistas. Su implementación como tal ayuda a transparentar y hacer conocer al entorno que la empresa posee políticas, estrategias, controles internos que ayudan al empresario a que su empresa gane valor y se mantenga en el tiempo. El Gobierno Corporativo es una herramienta que aclara las políticas de una manera concisa y que deben ser conocidas por el personal desde la Dirección General hasta el nivel más bajo de la empresa, de esta manera demostrar la forma en la que se debe actuar y con estas políticas mejorar la transparencia, objetividad, equidad y principalmente la protección de todas las partes interesadas tales como los inversionistas, empleados, acreedores y todos los demás entes que tengan vinculación con la empresa. Los principios del Gobierno Corporativo se basan en siete valores los mismos son: Confianza, Franqueza, Integridad, Responsabilidad, Comunicación, Transparencia y Claridad. El Gobierno Corporativo dirige y controla la efectividad y rendimiento de la organización, al precautelar y garantizar la utilización adecuada de los recursos así como la transparencia financiera y contable.

The application of corporate governance in private companies Ecuadorian closing of this investigation is very low, not only in their tacit knowledge but its significance in the implementation and the benefits to be gained from future investors. Its implementation as such helps reveal and make known to the environment that the company has policies, strategies, internal controls that help the entrepreneur to earn your business and value is maintained over time. Corporate governance is a tool that clarifies policies concisely and to be known by staff from the Department to the lowest level of the company, thus demonstrating how you should act and these policies to improve transparency, objectivity, fairness and mainly the protection of all stakeholders such as investors, employees, creditors and all other entities that have links with the company. Corporate governance principles are based on the same seven values are: trust, openness, integrity, accountability, communication, transparency and clarity. The Corporate Governance directs and controls the effectiveness and performance of the organization, to forewarn and ensure the appropriate use of resources as well as financial and accounting principles

## INTRODUCCION

A pesar que el Gobierno Corporativo en el Ecuador es un proceso relativamente nuevo vemos que en el mundo empresarial tanto público como privado ya lleva algunos años, principalmente por la globalización de los negocios y la puesta en práctica de acciones comunes contra la presentación de información relevante tanto para el cliente interno como para el cliente externo y de esta manera promover la transparencia de las actividades y transacciones de la entidad.

No obstante que el Gobierno Corporativo se basa en normas establecidas por los entes emisores, muchas veces su aplicación se rige a la cultura donde se encuentre la empresa, es por eso que se busca fijar principios para su aplicabilidad, partiendo desde el punto de vista que estamos en Ecuador y que la mayoría de las empresas son familiares sería importante aplicar normas eficientes y eficaces a los entornos familiares y por ende guiarnos a nuestra propia cultura.

El presente trabajo se basa en la aplicabilidad que tiene el Gobierno Corporativo en la sociedad Ecuatoriana, conociendo que la globalización nos va a hacer actuar frente a empresas Latinoamericanas y que debemos mostrar un transparente manejo financiero y que se tenga una buena relación con el mercado con el que se relaciona, relación dada entre proveedores, clientes y organismo de control de cada país.

Lo que se busca con este Gobierno Corporativo es fomentar la confianza de personas tanto dentro como fuera de la organización, que el público en general conozca las actividades que realiza la empresa, las interacciones del Gerente con los Inversionistas y de estos con sus empleados, el aporte que estos últimos ha logrado para con sus acreedores. Conocer también como la empresa ha brindado apoyo a la sociedad, la responsabilidad social y empresarial que posee, las diferentes políticas internas que transparente la interacción con su entorno.

Para alcanzar la implementación del Gobierno Corporativo, es necesario realizar una reingeniería de sus procesos y procedimientos, y lograr estos aspectos significa alcanzar

transparencia, igualdad y exactitud en los reportes y entregar al entorno flujos de información confiable y veraz.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se revisará la historia del Gobierno Corporativo y su implementación en el mundo, y en el Ecuador, se analizará que es la Responsabilidad Social Empresarial, cuales son las mejores prácticas para su funcionamiento y en el último capítulo se analizará su implementación en una empresa privada legalmente constituida en el Ecuador.

## CAPITULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El buen gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la dirección de las empresas, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento, no solo se habla de políticas o estrategias que beneficien a la empresa, también se hace referencia a la Responsabilidad Corporativa y a la Responsabilidad Social Empresarial, estas teorías van ligadas al beneficio económico del entorno, señalados claramente por el desarrollo de todos los participantes directos o indirectos.<sup>1</sup>

El Gobierno Corporativo permite introducir contrapesos en la administración de una empresa, destinados a clarificar y definir las responsabilidades en la administración societaria y que los accionistas asuman su rol.

Conociendo esta premisa, ¿existe en el Ecuador una adecuada implementación que rija el actuar de la empresa privada? Es claro que en estos momentos no existe un documento en el cual las empresas se puedan basar para definir sus actuaciones frente a sus socios, accionistas o a sus empleados en todos los niveles y también como actúan frente a sus proveedores o clientes, en otras palabras como actúan frente a la sociedad, pero tampoco existe una conciencia de lo que es y cómo contribuye el Gobierno Corporativo para el éxito empresarial de todas las partes interesadas para cumplir con estas premisas iniciales es necesario determinar dos tipos de factores principales:

#### **Factores Externos**

---

<sup>1</sup> Angel contreras Moreno (2011). Comité Técnico Local Gobierno Corporativo  
<http://www.imef.org.mx/grupos/guadalajara/descargas/gobcorporativo/GobCorporativo1.pdf>

- Riesgo País
- Políticas Públicas
- Corrupción para agilizar trámites
- Crisis de Valores
- Mercado
- Competitividad

### **Factores Internos**

- Desconocimientos del Gobierno Corporativo
- Falta de Normatividad Regulatoria, que a pesar de que existe no se ha difundido.
- Comportamiento empresarial responsable
- Riesgo de la Empresa

De una o de otra perspectiva los más interesados en que las empresas posean un gobierno corporativo sin duda son sus accionistas y los bancos o quienes provean de financiamiento pero también se benefician los accionistas minoritarios, empleados, clientes etc.

Otra teoría que arroja el acoger el buen gobierno corporativo es la de asumir una actitud más creativa, participativa, dinámica que se convierta paulatinamente en agente de desarrollo, de cambio social, económico e institucional; mejorar la competitividad, la eficiencia y la transparencia en todos los actos de la empresa. En cuanto a las ventajas no financieras, principalmente se enmarcarían las expectativas de los clientes y de los trabajadores para tener una relación de largo plazo. Se considera importante que el manejo de una empresa sea también abierta a los empleados para que se genere un sentido de pertenencia.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En las últimas décadas debido a la globalización de la economía y el desarrollo del comercio electrónico y al uso de los medios de comunicación más eficientes y como consecuencia de un mejoramiento en la competitividad, las empresas ya sean multinacionales o locales desean tener en mejor funcionamiento de sus procesos, ser más eficientes y eficaces, en otras palabras desean mostrar a sus clientes que son los mejores y que deben adquirir sus bienes o servicios.

Básicamente estos puntos se pueden obtener mediante la aplicación de estrategias que las puede regir la Gerencia General pero también las puede dar la Dirección de la Empresa, lamentablemente en el Ecuador los objetivos que posee la Gerencia General muchas veces no se rigen en un 100% a los resultados que esperan tener los accionistas y en muchas ocasiones estas divergencias ocasionan conflictos de intereses, principalmente porque el gerente toma una decisión esperando un rendimiento futuro a tres o cuatro años, mientras que los accionistas esperan ver resultados positivos en el corto plazo, o las expectativas con respecto al riesgo asumido por la Gerencia varían respecto a la visión de riesgo de los accionistas.

Como se mencionó en el enunciado del problema el Buen Gobierno Corporativo va íntimamente ligado a la responsabilidad corporativa y a la responsabilidad social empresarial (RSE), que puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido<sup>2</sup>. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado, que es un término de negocio sustentable o sostenible que hace referencia al desempeño de una entidad para no generar un impacto negativo en el ambiente global, la sociedad o la economía, en otras palabras, se trata de organizaciones que participan en actividades amigables con el ecosistema para asegurar que todos los procesos, productos y operaciones no perjudiquen al medio, a más de interactuar responsable y éticamente con las comunidades para mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras, y al mismo tiempo producir un beneficio económico para la empresa.

La RSE va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no corresponde a la Responsabilidad Social, sino a las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una

---

<sup>2</sup> Bestratén Belloví, Manuel y Pujol Senovilla, Luis (2004) NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación, INSHT, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España [14-01-2008]

empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de *management* se engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Aunque el área de la RSE es particular respecto al resto porque se trata de un esfuerzo más amplio que llega a abarcar múltiples facetas para mejorar los resultados de las empresas. Es por ello que el FOMIN<sup>3</sup> que es parte del Banco Interamericano de Desarrollo, propone tratar de una forma más sistemática la demanda regional de asistencia técnica y formación para la adaptación y la puesta en marcha de la competitividad a través de la RSE. El objetivo de este Clúster<sup>4</sup> consiste en fomentar y facilitar la utilización de la RSE como un instrumento por parte de las empresas de toda la región. Desde la perspectiva del desarrollo económico esta es una de las formas que se ha mostrado más efectiva para el desarrollo del sector privado, por lo que una gran parte de este grupo de proyectos busca ayudar a las empresas de menor tamaño a mejorar su competitividad a través de la aplicación de medidas de RSE.

Según datos obtenidos en la página de la Superintendencia de Compañías en el Ecuador existen 4489 compañías siendo la Industria la que posee mayor número de empresas. En el gráfico siguiente se presenta la distribución por sector de las empresas ecuatorianas.

---

<sup>3</sup> Fondo Multilateral de Inversión

<sup>4</sup> Un **clúster** en el mundo industrial (o *clúster industrial*) es una concentración de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas.



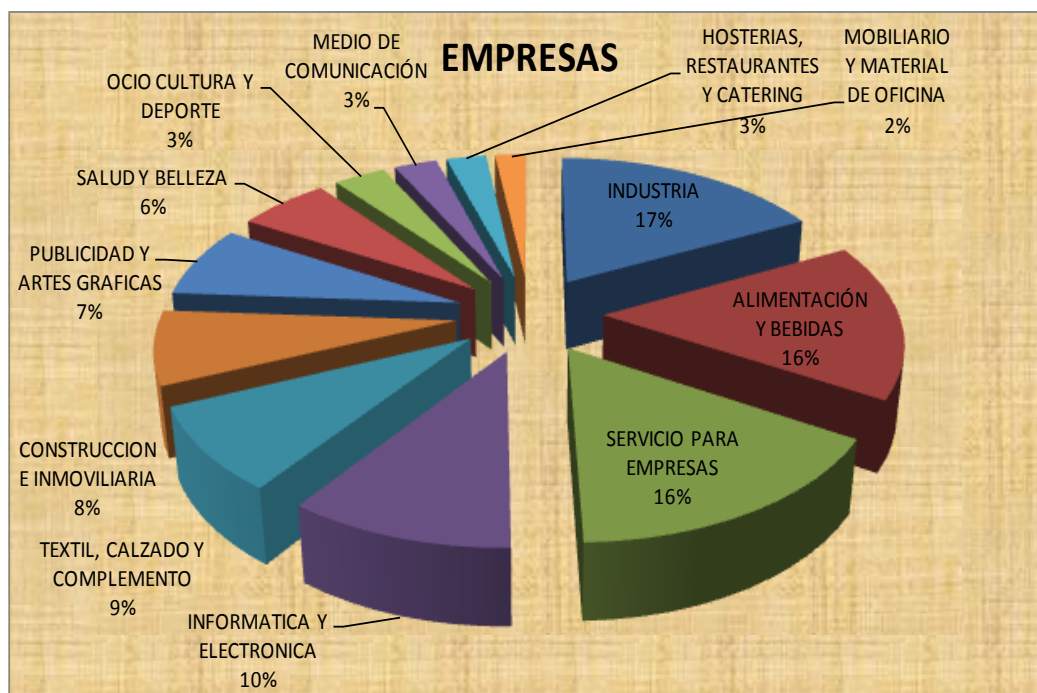


Gráfico 1.1 Distribución por sector de las Empresas Ecuatorianas

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Superintendencia de Compañías

Dentro de este universo, apenas 20 empresas tienen una política clara de RSE, según el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial es decir que el Ecuador posee menos del 1% de empresas que se preocupan por el mejoramiento social, económico y ambiental.

### 1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

En la situación actual en la que se encuentra el Ecuador y partiendo del supuesto que del cien por ciento de las empresas privadas, día a día desean mejorar sus productos ser más eficientes incrementar sus ventas, maximizar sus utilidades mejorar sus controles cabe mencionar las siguientes interrogantes:

1. ¿Se puede aplicar los principios de un Gobierno Corporativo?
2. ¿No hace falta primero mejorar las reglas que nos rigen?
3. ¿Se hace más imperativo conocer de una u otra manera nuestro futuro?
4. ¿No es necesario también que los empresarios adquieran una responsabilidad para mejorar, sin referirse a tener en el equipo de trabajo un adivino o un lector de cartas

pero si saber elaborar presupuestos conociendo como una política nos puede afectar en el incremento del riesgo país?

La implementación de políticas claras, concisas y conocidas por el personal desde la Dirección General hasta el nivel más bajo de la empresa demuestran la forma en la que se debe actuar, también es claro que dichas políticas mejoran la transparencia, objetividad, equidad en la organización y principalmente la protección de todas las partes interesadas tales como los inversionistas, empleados, acreedores, y todos los demás entes que tengan vinculación con la empresa. Tomando en cuenta lo anterior surgen interrogantes claves como:

1. ¿Qué procedimientos son los adecuados para la implementación de un Gobierno Corporativo en una empresa?
2. ¿Qué áreas son las adecuadas para iniciar con la implementación de un Gobierno Corporativo?
3. ¿Cómo se relaciona un Gobierno Corporativo con la internacionalización de una empresa?
4. ¿Quiénes rigen la aplicación de un Gobierno Corporativo?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1 Objetivo General**

Investigar, desarrollar y difundir las directrices de la implementación de un gobierno corporativo en las empresas ecuatorianas para promover su aplicación tendiente a mejorar sus niveles de eficiencia, competitividad y responsabilidad social empresarial.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Lograr que el empresario conozca las bondades de la implementación de un gobierno corporativo.
2. Resaltar la necesidad de contar con políticas claras para guiar a la competitividad de las empresas y/o a la internacionalización de las mismas.

3. Fijar en la conciencia de los empresarios ecuatorianos que su labor debe ir ligada con la responsabilidad social empresarial para con su entorno.
4. Conocer el funcionamiento de otras empresas que ya han implementado el gobierno corporativo.
5. Estudiar las ventajas de contar con directrices derivadas de los principios de un gobierno corporativo.
6. Elaborar un auto diagnóstico de la empresa que se está analizando y observar que porcentajes de cumplimiento tiene o que le hace falta tener para llegar a cumplir con las normativas y prácticas del buen Gobierno Corporativo.

## **1.5 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.1 JUSTIFICACION TEÓRICA**

A finales del siglo XIX, cuando las grandes corporaciones que hoy conocemos apenas nacían, sus fundadores ya empezaban a discutir acerca de la mejor forma de gobernar sus empresas. La crisis de Wall Street en 1929, sería el primer aviso de la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. A inicios de la década de los 30's se acuñan los principios de los roles que deben tener las corporaciones en la sociedad, éstos sentaron las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo.

En la década de los 40's, las grandes corporaciones tienen el control dominante sobre sus asuntos de negocios con poco o limitado control y monitoreo de un directorio. No sería sino hasta 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. A inicios de los 90's, 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.

La década actual ha sido excepcionalmente “ejemplar” en demostrar los efectos de un mal gobierno corporativo. En sus inicios, grandes corporaciones (como Enron, Tyco y Worldcom) caen en situaciones comprometedoras de las que la mayoría no logran sobrevivir y que denotan el bajo nivel de control y pobre manejo de gobierno.

Con estos antecedentes Gobierno Corporativo es el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización. Su fin último es contribuir a la maximización del valor de las compañías, en un horizonte de largo plazo.

Con el gobierno corporativo surgen un conjunto de normas y directrices que tratan de regir el ejercicio de las entidades, para que funcionen adecuadamente los mercados de capital, ya que estos dependen del proceso total de presentación de reportes financieros. Dichos estados a nivel internacional deben ser presentados y revelados según los estándares internacionales de contabilidad y las normas internacionales de información financiera, pero también deben ser elaborados por contadores públicos que satisfagan los estándares internacionales de contabilidad. Basados en la transparencia, objetividad y compromiso tanto en la asignación como en la administración de recursos, maximizando así el valor de la empresa a través de un buen manejo financiero y del cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales, tratando balancear los poderes y de cubrir los diferentes intereses de las personas que integran la empresa (inversionistas, administradores, accionistas, propietarios y terceros).

Unificando los párrafos anteriores es decir conociendo la crisis del 29 y una necesidad de la implementación de un Gobierno Corporativo y los conceptos desarrollados a través de estos años de lo que significa su implementación en una empresa y conociendo la realidad de las empresas privadas ecuatorianas se observa que no se posee un adecuado conocimiento de lo que significa el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial. La presente investigación se desarrollará para hacer conocer al lector las ventajas de su implementación.

## **1.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACION**

El alcance de la presente investigación es analizar cómo es la implementación de las políticas del Gobierno Corporativo en Yellow Pepper y se investigará además si las empresas ecuatorianas conocen que es el Gobierno Corporativo y su importancia en la implementación se identificará el proceso de adaptación al Gobierno Corporativo, con los pasos a seguir para alcanzar el objetivo final.

## CAPITULO II

### 2.1 MARCO DE REFERENCIA

Como antecedentes del desarrollo de la presente investigación y el motivo por el cual es importante el conocimiento de los beneficios de poseer un gobierno corporativo, se presentan una serie de datos informativos que al lector le va a dejar una idea más clara del surgimiento de estos nuevos principios que rigen el mundo de los negocios, pero que en el Ecuador aún no es muy difundido e implementado.

- **Década de los 30:** El término de Gobierno Corporativo es definido por Milton Friedman, como la forma de conducir las sociedades de manera concordante con los deseos de los accionistas que generalmente serán obtener la mayor rentabilidad posible, mientras se cumple con el marco normativo y las costumbres legales.
- **1940:** en los Estados Unidos a partir del Caso McKesson & Robins Inc<sup>5</sup>., la SEC<sup>6</sup> recomienda que un comité de miembros externos al Directorio nomine a los auditores independientes y se ocupe de los detalles relativos a la auditor.
- **Década de los 70:** fuertes críticas a las compañías por la excesiva compensación de los ejecutivos
- **1976** Jensen y Meckling : publican un artículo donde formalizan el problema de agencia y dan origen a la investigación moderna sobre GC en el ámbito económico.

---

<sup>5</sup> Esta era una droguería de ventas al por mayor cuyas acciones se cotizaban en la Bolsa de Valores de Nueva York y estaban registradas bajo la resolución de la Comisión de Valores de 1934 (que con algunos cambios está todavía vigente) La empresa tenía una línea de negocios en Canadá. Esta división mostraba grandes adquisiciones, ventas y bienes de cambio que en la realidad estaban adulteradas. En el armado de este fraude participaron muchos empleados con distintos grados de responsabilidad. Los depósitos en Canadá eran inexistentes y también eran inexistentes muchas cuentas por cobrar. El fraude comenzó a conocerse a partir de 1939. En 1940 la Comisión de Valores condujo una investigación que determinó lo ocurrido desde el año 1933.

<sup>6</sup> Securities and Exchange Commission de Estados Unidos, es la agencia federal encargada de la supervisión de los mercados financieros

- **1991**, el Congreso Norteamericano promulga la reforma legislativa al FDIC que hace obligatoria la creación de los Comités de Auditoria independientes para el sector bancario.
- **1992** El Informe Cadbury<sup>7</sup> (UK) fue el inicio y el referente de los esfuerzos realizados
- **1999**, Blue Ribbon Committee (BRC)

Otros antecedentes importantes para la elaboración de la presente investigación son los siguientes:

- Crisis de empresas familiares, 80% desaparecen en la tercera generación.
- Fracasos empresariales (Enron<sup>8</sup>, Tyco, WorldCom, etc.), que ocasionaron pérdidas millonarias a accionistas e inversionistas.
- Importancia de compartir la responsabilidad de la estrategia y la vigilancia de la empresa.
- El tema de Gobierno Corporativo se está incluyendo en las agendas de negocios y en los temas de regulación empresarial.
- El mercado de financiero y de valores requiere altos niveles de transparencia y confianza en las empresas.
- Los directores requieren ayuda profesional en este nuevo entorno.

## **2.2 MARCO TEORICO**

### **2.2.1 Definiciones**

Gobierno Corporativo es el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización. Sus objetivos principales son: velar por la transparencia, permitir el conocimiento de cómo los directivos

---

<sup>7</sup> En 1991 se creó un Comité en el Reino Unido, compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la Profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades. En él se trataron temas tan relevantes como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas, y la regulación de las auditorías y de la profesión contable.

<sup>8</sup> En el 2001 se presentó la quiebra de Enron, empresa que dejó US\$31.800 millones en deudas, sus acciones perdieron todo valor, y 21.000 personas alrededor del mundo se quedaron sin empleo. Sin lugar a dudas, uno de los mayores escándalos financieros de la historia.

gestionan los recursos, proveer de instrumentos de resolución de conflictos de interés entre los distintos grupos que conforman el gobierno y buscar el logro de equilibrio al interior del sistema (Wigodski & Zuñiga, 2003).

Un buen gobierno corporativo se traduce básicamente en el establecimiento de un código de procedimientos en el seno de cada empresa que alberga los intereses de los terceros, entendiéndose por tales, a los beneficiarios de partes relacionadas u obligaciones; a los empleados de la compañía; a los consumidores o proveedores; y, finalmente al propio Estado; e incluso, protege los intereses de los mismos accionistas frente a los administradores de la compañía. Tendencia cada vez más generalizada en los países en que la red empresarial surge del verdadero deseo de unir capitales para emprender un negocio que de manera consiguiente será administrada por quien ha sido inteligenciado en la dirección de empresas. (Torres, 2007)

Otro concepto de gobierno corporativo, es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. 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.

El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas. Comprende diferentes aspectos regulatorios y organizacionales que, en la medida en que sean adecuadamente implementados en una empresa o corporación, le permitirá a ésta atraer y retener capital financiero y humano, funcionar eficientemente y, de esta forma, crear valor económico para la empresa y sus accionistas.<sup>9</sup>

Su estructura determina la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. Asimismo, provee

---

<sup>9</sup> <http://postgrado.upc.edu.pe/1/epg.aspx/programas/seminarios-cursos-y-eventos-institucionales/cuarto-concurso-buen-gobierno-corporativo/que-es-el-buen-gobierno-corporativo>

la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

El Buen Gobierno Corporativo es un concepto que está cobrando cada vez mayor importancia en el ámbito local e internacional debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes.

Sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas. Los consejos de Administración son los responsables del gobierno de sus empresas (...). Las responsabilidades del consejo incluyen el establecimiento de los objetivos estratégicos, garantizar la dirección de ejecutar las acciones para conseguirlos, supervisar la gestión de la empresa y presentar informe a los accionistas sobre la gestión. (Cadbury Report, 1992)

Este tipo de normas que en casi la gran mayoría de los Estados, provienen de la autorregulación empresarial más que de la imposición legal, avizoran la necesidad de que exista en el ámbito privado, un órgano fiscalizador plenamente independiente con un campo de acción lo suficientemente amplio que le permita representar los intereses de todos los posibles terceros perjudicados por el accionar de quienes llevan la batuta de la empresa; hacen así mismo un llamado de conciencia corporativa para que se refuerce la responsabilidad de los administradores en la veracidad de la información financiera que se publicita; se incentiva también de manera proactiva la lealtad en el seno interno de la empresa sea entre administradores y accionistas a través del equilibrio de poderes, o entre los mismos accionistas quienes tengan una marcada diferencia en su participación accionarial podrían llegar a observar los derechos de las minorías o incluso de los acreedores sociales y dirigir más bien la empresa respondiendo a sus necesidades personales en detrimento de los intereses de los demás (Torres, 2007).

En términos un poco más nacionales, el buen gobierno corporativo está empezando a cobrar importancia debido por un lado, al fenómeno globalizador; y, por otro lado, a los ejemplos que el devenir histórico nos ha mostrado. En el ámbito financiero existen unas muy contadas disposiciones que se refieren de manera explícita al buen gobierno corporativo y otras que pretenden la aplicación de algunos de los principios que lo promueven. Los llamados “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo” de la Corporación Andina de Fomento, forman ya parte de la regulación nacional sobre el tema que podrían muy bien ser incorporados.



El directorio al ser la parte fundamental de la empresa, lamentablemente no muy juzgada por terceros que permitan determinar su buen actuar, su honestidad o decencia, la misma juega un rol trascendental en la implementación de un buen gobierno corporativo, este organismo en compañías con un gobierno corporativo desarrollado cuenta con varios directores independientes, no vinculados a la empresa ni a sus accionistas, y con la asesoría de varios comités, como el de finanzas y auditoría; y el de remuneraciones, cada uno con funciones perfectamente establecidas. La actuación de quiénes lo integran es constantemente evaluada y existen programas continuos de entrenamiento y desarrollo para ellos. Sus funciones y las de la alta gerencia están claramente separadas, y por regla general quiénes lo conforman no son parte de ella.

Los empleados, en una organización con un buen gobierno corporativo, se rigen por reglamentos perfecta y cuidadosamente elaborados y de estricta aplicación, el cual reduce el nivel de interpretación subjetiva de principios éticos, formaliza una guía de conducta profesional, y regula el manejo de conflictos de interés. Un plan de sucesión gerencial en una compañía marca una gran diferencia, garantiza estabilidad y brinda confianza no sólo a quiénes la integran, sino también a los acreedores o futuros inversionistas de la misma.

Es fundamental que se asegure que en cada empresa, se respeten los derechos de quienes invierten en sus acciones o en cualquier valor que la empresa emita; buscando que se genere una adecuada administración de sus intereses y que estos sean difundidos y puestos a conocimiento público de modo que se transparente su gestión a todos aquellos que de una u otra manera puedan tener interés en conocerlo.

### **2.2.2 Antecedentes del Gobierno Corporativo en el Mundo Contemporáneo**

El tema del gobierno corporativo se origina con la idea de la empresa moderna, que apuntaba inicialmente a un concepto financiero, centrado en el retorno adecuado de la inversión; posteriormente, se orienta en aspectos relativos al diseño de los medios internos de la organización.

A partir de los años noventa, varios países del mundo comienzan a crear lineamientos o principios de gobierno corporativo en forma de códigos, enfocados en regularizar y mejorar la práctica del manejo institucional, de acuerdo a los parámetros legales y económicos de cada nación.

En 1991 se crea un Comité en el Reino Unido, integrado por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la Profesión Contable, con el objetivo de tratar varias temáticas relevantes como: la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas y la regulación tanto de las auditoras como de la profesión contable, al producirse el quiebre inesperado de grandes compañías debido a una mala asesoría financiera, económica, contable, jurídica y ética. Por lo cual el 27 de Mayo de 1992, dicho Comité, presidido por Sir Adrian Cadbury ofrece una propuesta de “Código de Procedimientos Óptimos”, el mismo que tiene como finalidad establecer un marco común para el desarrollo de toda la actividad empresarial relacionada con las sociedades cotizables, así como reforzar la responsabilidad del Consejo de Administración. (Corporación Andina de Fomento, 2005)

Este Código tiene mucha relevancia en el desarrollo del buen gobierno corporativo, pues fue el primer documento en analizar plenamente la situación del gobierno de sociedades, a más de definir al gobierno corporativo como “el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas” (Moguel & Ernult, 2008), no sólo para buscar soluciones que salvaguarden al accionista individual, sino para aumentar la eficiencia de la empresa y de los mercados, al proporcionar una mayor eficacia en la gestión y en el control de ésta, y de este modo, generar confianza en los inversores y en los mercados bursátiles y evitar la salida de capital hacia otros mercados.

Dicho Código se halla compuesto por siete valores éticos, que se estructuraron en base a la teoría ética discursiva, que sostiene que “un valor, norma o institución será válida, cuando sea capaz de encontrar el acuerdo o consentimiento de todas las partes implicadas en perfectas condiciones de participación” (Gonzalez Esteban, 2000).

A continuación se mencionan brevemente los siete valores, que tienen como meta optimizar el comportamiento del gobierno de sociedades.

1. Confianza: la empresa es una institución social que posee un contrato implícito con la comunidad en la que está inserta, por tanto debe cumplir y acatar los parámetros sociales, económicos, legales y éticos de su entorno, lo que generará confianza en la colectividad y por ende asegurará su permanencia en el mercado. Asimismo, la confianza como capital activo de la institución puede reducir costes de coordinación internos y externos, incrementar la cooperación entre sus miembros,

mejorar las relaciones externas, disminuir riesgos e incertidumbres y optimar la competitividad entre otras cosas.

Según el Comité, es pieza clave la claridad de las responsabilidades de los miembros del consejo, accionistas y auditores, ya que ello eleva y refuerza la seguridad en el nivel empresarial, y con ello se logra un aumento beneficioso en las inversiones.

2. Franqueza: es fundamental que los datos que trasmita el consejo de información sean veraces y oportunos; además, las acciones y decisiones que adopte la entidad, como los informes dirigidos a los accionistas y a la sociedad deben caracterizarse por ser fidedignos, claros y precisos.
3. Integridad: es imprescindible que los datos financieros de las sociedades sean auténticos, por tal motivo, desde 1978 la Bolsa de Nueva York exige a todas las sociedades cotizables que tengan comités de auditoría compuestos por miembros del consejo independientes.
4. Responsabilidad: es de gran importancia para un buen gobierno de sociedades la claridad, el conocimiento y la comprensión de las responsabilidades de cada uno de los grupos de la empresa, y el franco respeto a la forma en que deben desempeñar sus funciones.
5. Comunicación: se deben crear y mantener canales de comunicación entre la comunidad y la empresa, que incluyan tanto información, publicidad como quejas. Esta actitud comunicativa también se debe dar entre los miembros que conforman la institución, pues permite plantear e implementar mejores estrategias de actuación.
6. Transparencia: este valor tiene que guiar la información financiera que emiten el consejo de administración y las auditorías, que son las piedras angulares del gobierno de sociedades.
7. Claridad: hace alusión a una explicación sincera de las cuentas y a la presentación de informes accesibles, coherentes y sin sesgos, que respeten el fondo y la forma de las normas de declaración financiera, lo cual influirá en la marcha futura de la empresa.

En general, el “Código de Procedimientos Óptimos” tiene la función principal de actuar como horizonte normativo de la actividad empresarial en las finanzas, siendo un código voluntario que se asocia a la necesidad de transparencia, es decir, al factor ético que reclama la sociedad en la que está inmersa la actividad de los gobiernos de sociedades. No obstante, la libertad de adscripción al código dependerá de las reglas de información financiera y de la conducta empresarial que tenga cada país, ya que si no se aprecia un apropiado manejo, el Comité podrá contemplar la posibilidad de recurrir a la legislación y a la regulación externa.

Posteriormente, en 1999 se funda el Global Compact de la ONU y se elaboran los Diez Principios del Pacto Mundial (United Nations), que están basados en declaraciones y convenciones universales aplicadas en cuatro áreas:

#### Derechos Humanos:

1. Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las Empresas deben asegurarse de que sus compañías no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

#### Estándares Laborales

3. Las Empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

#### Medio Ambiente:

7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

9. Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción:

10. Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

En el mismo año, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, publica los Principios para el Gobierno Corporativo, que tienen como meta ayudar a los gobiernos de los países a modificar su marco legal, institucional y reglamentario, teniendo presente factores como la ética en los negocios y la conciencia de las instituciones sobre los aspectos ambientales y sociales de las comunidades donde las organizaciones desarrollan sus distintas actividades. Sin embargo, en el 2004 la OCDE realiza una revisión de los principios antes publicados, dando como resultado los siguientes preceptos:

- a) Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo.
- b) Los Derechos de los Accionistas y las Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad.
- c) Tratamiento Equitativo de los Accionistas.
- d) El Papel de las Partes Interesadas en el Gobierno Corporativo.
- e) Relevancia de Datos y Transparencia.
- f) Las Responsabilidades del Consejo.

Cabe señalar que la OCDE se constituyó formalmente el 30 de Septiembre de 1961, y que tiene como misión promover políticas destinadas a:

Lograr el mayor crecimiento sostenible posible de la economía y del empleo, y aumentar el nivel de vida en los países miembros (34 Estados), manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al progreso de la economía mundial.

	PAIS		PAIS
1	AUSTRALIA	18	MEXICO
2	BELGICA	19	NUEVA ZELANDA
3	CHILE	20	PAISES BAJOS
4	DINAMARCA	21	NORUEGA
5	ALEMANIA	22	AUSTRIA
6	ESTONIA	23	POLONIA
7	FINLANDIA	24	PORTUGAL
8	FRANCIA	25	SUECIA
9	GRECIA	26	SUIZA
10	IRLANDA	27	REPUBLICA ESLOVACA
11	ISLANDIA	28	ESLOVENIA
12	ISRAEL	29	ESPAÑA
13	ITALIA	30	REPUBLICA CHECA
14	JAPON	31	TURQUIA
15	CANADA	32	HUNGRIA
16	COREA	33	REINO UNIDO
17	LUXEMBURGO	34	ESTADOS UNIDOS

**Gráfico 2.1. Países miembros de la OCDE**

**Fuente: OCDE**

**Elaborado por: OCDE**

- Contribuir a una sana expansión económica tanto en los Estados miembros como en los no participantes en vías de desarrollo económico.
- Favorecer la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, sustentada en las obligaciones internacionales.

Actualmente, la OCDE está buscando ayudar a los gobiernos de sus países miembros a:

- Reestructurar la confianza en los mercados, instituciones y compañías;
- Sanar y restablecer las finanzas públicas como base para el futuro de un desarrollo económico sostenible;
- Fomentar y apoyar nuevas fuentes de crecimiento, a través de la innovación de estrategias amigables para el medio ambiente y para el desarrollo de las economías emergentes;
- Asegurar que la gente de todas las edades puedan tener acceso a nuevas habilidades, que les posibiliten trabajar productiva y satisfactoriamente en los empleos del mañana.

Siguiendo con los antecedentes del Gobierno Corporativo, el 30 de Julio del 2002, el Gobierno de los Estados Unidos emite la Ley Sarbanes-Oxley (SOX, “Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista”), para poder controlar las irregularidades detectadas en las empresas. El objetivo primario de esta Ley es la protección del inversor y la seguridad de las transacciones financieras. De igual forma, se encarga de fortalecer la responsabilidad individual y corporativa a través de estrictas auditorías financieras, códigos de ética y controles a las transacciones realizadas por personas internas de la organización.

La Ley SOX transformó radicalmente el sistema de controles y reportes en las grandes corporaciones americanas, lo cual inspiró cambios en las normas de los mercados de valores alrededor del mundo. En Latinoamérica, dicha Ley atrajo rectificaciones a los estatutos de mercados de valores en Chile, México, Brasil, Perú y Colombia. Ante este panorama, la Corporación Andina de Fomento (CAF), en el 2005 desarrolló los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, que tiene como fin la implementación de mejores prácticas de manejo interno y externo en las entidades, al optimizar el acceso a los mercados de capitales, ya sean nacionales e internacionales, por parte de las compañías locales.

El 29 de Julio del 2005, el Gobierno Español crea un Grupo Especial de Trabajo para asesorar a la Comisión de los Informes Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en la armonización y actualización de las recomendaciones Olivencia<sup>10</sup> y Aldama<sup>11</sup>, sobre un buen gobierno de sociedades cotizadas, así como para formular las recomendaciones complementarias que juzgara precisas. Tras varios meses de trabajo y una breve fase de consulta con expertos del mercado, el Grupo difundió el 18 de Enero del 2006 el Proyecto de Código Unificado, que consta de setenta y cuatro recomendaciones sobre el Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas; y una serie de recomendaciones complementaria menos depuradas que las anteriores, y cuyos destinatarios serían las instituciones financieras españolas, la CNMV y el Gobierno.

### **2.2.3 Principales hitos del Gobierno Corporativo en América Latina**

Mediante el programa Kemmerer, el Dr. Kemmerer, en 1916 propuso la creación de una sola moneda para las Américas; y asesoró a las autoridades nacionales en la implantación de profundas reformas monetarias, bancarias y fiscales, y en la creación de los Bancos Centrales, Superintendencias de Bancos y Contralorías Generales en países de la región, tales como: México (1917, asesoró a la Comisión de Reorganización Administrativa y financiera); Guatemala (1919, actúa como consejero del gobierno); Colombia (1923, asesoró al Presidente Pedro Nel Ospina, fruto de su gestión son la fundación de la Contraloría General de la República y del Banco de la República); Chile (1925, asesora al gobierno de Arturo Alessandri Palma, sus propuestas se ven materializadas en el Banco Central de Chile y la Contraloría General de la República); Ecuador (1926, asesora a la administración de Isidro Ayora quien crea el Banco Central del Ecuador); y Perú (1931, asesora al gobierno peruano, se crea el Banco Central de Reserva y la Superintendencia de Banca).

---

<sup>10</sup> Exigía a los dueños de las compañías que dieran cuenta de su forma de “hacer las cosas”, a más de vincular este principio al de eficacia, es decir, al interés de la empresa. Lógicamente, estas dos características confluían en el máximo órgano de poder, responsabilidad y control: el Consejo de Administración.

<sup>11</sup> Se centra en la responsabilidad, deberes y transparencia de la Administración en temas relacionados con: la lealtad y diligencia, conflictos de interés, funcionamiento del Consejo y de la Junta de Accionistas, relación entre empresas que cotizan y entes con quienes tienen vinculación.



El programa del Dr. Kemmerer estaba diseñado para mejorar la competitividad de los países de la zona, mediante la participación interna de sus mercados de capitales. Asimismo, planteó algunas actividades entre las que comprendían:

- La publicación de un compendio de estándares sobre gobierno corporativo para las empresas de cada nación.
- La ejecución de foros y eventos; diseño y publicación de materiales de sensibilización.
- El análisis concienzudo de las prácticas positivas y negativas del gobierno corporativo.
- La puesta en marcha de casos pilotos y la implementación de buenas prácticas en los distintos territorios.

En 1956 se crea la Corporación Financiera Internacional (IFC), que forma parte del Grupo del Banco Mundial, para fomentar a través del apoyo al sector privado el crecimiento económico de los países en desarrollo. La IFC cumple esta misión costeadando proyectos en el sector privado, ayudando al flujo de capitales en los mercados financieros internacionales y prestando servicios de asesoría y asistencia técnica a empresas y gobiernos. También, la IFC ayuda a las entidades e instituciones financieras de los mercados emergentes a crear empleos, generar ingresos fiscales, optimizar las prácticas de gobierno corporativo y contribuir favorablemente con el ecosistema y con las comunidades locales.

En América Latina y el Caribe, la labor de la IFC se centra fundamentalmente en desafíos claves en materia de desarrollo, como son: reformar el ambiente de negocios, ampliar el acceso económico y fomentar el desarrollo de infraestructuras. De igual modo, entre las prioridades estratégicas de la IFC para la región, se encuentran impulsar tanto la sostenibilidad ambiental y social como las normas de gobierno corporativo, al ser su objetivo primario, mejorar la calidad de vida de quienes más necesitan beneficiarse del progreso empresarial.

Desde el año 2002 hasta la actualidad, la IFC se encuentra apoyando a las siguientes compañías en lo referente al buen gobierno corporativo:

**Tabla 2.1 Compañías que el ICF apoya al buen gobierno corporativo**

Compañía	País	Año
Suzano	Brasil	2005
Itambé	Brasil	2005
Banco BISA	Bolivia	2004-05
Comsur	Bolivia	2003-05
Banco Real	Brasil	2004-05
Coppel	México	2005
GP Invetimentos	Brasil	2005
Grupo Galicia	Argentina	2005
Carvajal	Colombia	2004
HipNal	México	2004
Dynamo Puma II	Brasil	2003-04
Transelec	Chile	2003-04
Copesul	Brasil	2002-04
Copamex	México	2003
Riopaila	Colombia	2003
Sea Farms	Honduras	2003
Titularizadora	Colombia	2003
CPFL	Brasil	2002-03
Favorita	Ecuador	2002
Bavaria	Colombia	2002
Odebrecht	Brasil	2002
Interforest	Guatemala	2002
Davivienda	Colombia	2002
Puertas Finas	México	2001

**Fuente: IFC (Corporación Financiera Internacional)**  
**Elaborado por: IFC (Corporación Financiera Internacional)**

En el 2003, la Corporación Andina de Fomento (CAF) dentro de su iniciativa de implementar buenas prácticas de gobierno corporativo en la región y con el apoyo del Gobierno de España, comienza a ejecutar el Programa Andino, el cual se enfoca en fortalecer las prácticas de “*Corporate Governance*” en países como: Colombia, Venezuela, Perú, Ecuador y Bolivia. Dicho programa consta de tres componentes:

1. La elaboración de un plan de acción para la difusión del concepto y de los principios de gobierno corporativo en los cinco países de la región andina.
2. La preparación de un código andino de buen gobierno corporativo.
3. La implementación de un programa piloto, al menos en una compañía de cada país.

Como resultado del proyecto, la CAF presenta en el 2005 los "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo", cuyo objetivo es poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital y responsables de las

políticas públicas, un conjunto de normas básicas que constituyan las bases para un buen gobierno corporativo. Este documento es exhaustivo y aplicable a un espectro muy diverso de entidades; tiene un carácter dinámico y podrá enriquecerse con las sugerencias y recomendaciones que surjan de su puesta en práctica.

Está compuesto por 51 medidas concretas, ordenadas de forma sistemática, que definen estándares internacionalmente aceptados de gobierno corporativo. (Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de la CAF, 2010) Recoge además, 92 recomendaciones de carácter secundario, de tal forma que su implementación material contribuya a una gestión empresarial más transparente, eficiente y honesta, con un buen manejo del riesgo y más competitiva al servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas. El desglose de las medidas y recomendaciones es el siguiente:

- Derechos y trato equitativo de los accionistas (6 medidas, 15 recomendaciones).
- Accionistas (12 medidas, 19 recomendaciones).
- Consejo de Administración (24 medidas, 46 recomendaciones).
- Información financiera y no financiera (8 medidas, 11 recomendaciones).

Mediante dicho Código, la CAF aspira brindar un sólido apoyo a las organizaciones en la creación de una verdadera cultura de buen gobierno corporativo. Si bien esta tarea es de largo plazo, la adopción de los lineamientos puede constituir un significativo aporte en el desarrollo de los mercados de capital de la región y contribuir a optimizar las relaciones de las empresas con otros proveedores de recursos financieros.

En Mayo del 2005, la Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), crearon el Círculo de Empresas a petición de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo. El Círculo reúne a un grupo de catorce empresas (Atlas de Costa Rica; Argos e ISA de Colombia; Buenaventura y Ferreyros de Perú; Homex de México; y CCR, CPFL, Embraer, Marcopolo, Natura, NET, Suzano y Ultrapar de Brasil) de cinco países latinoamericanos, con el propósito de incorporar la opinión del sector privado al trabajo de la Mesa Redonda, e intercambiar y divulgar públicamente las experiencias de la aplicación de los principios del buen gobierno corporativo. Cabe destacar, que los miembros del Círculo son entidades que cotizan en bolsas locales e internacionales y poseen una gran presencia en sus

mercados de capitales, siendo excelentes referentes para el resto de instituciones que cotizan o no en la bolsa.

A finales del año 2007 los países de la región tomaron la iniciativa de crear el Banco del Sur, que tiene tres pilares fundamentales:

1. La Banca de Desarrollo Regional.
2. El Fondo del Sur, que concentra las reservas que hoy América Latina tiene invertidas en el primer mundo, y sirve para respaldar a los países de la región e invertir en función del desarrollo de nuestros pueblos.
3. La Unidad de Cuenta, que puede ser la base junto al Fondo del Sur para una futura moneda regional.

#### **2.2.4 Breve reseña cronológica del Gobierno Corporativo en el Ecuador**

- En Noviembre del 2003 se realiza el primer evento sobre gobierno corporativo efectuado por la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) y respaldado por la CAF, el mismo que estaba enfocado principalmente en los mercados de capitales.
- En Mayo del 2004 se lleva a cabo una reunión con los actores del sector empresarial, con la finalidad de formar el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo.
- En Junio del mismo año se designa a la BVQ como Secretaria Técnica del Comité; y en Julio se inicia la sensibilización del tema, dirigido a los medios de comunicación.
- En Enero del 2005, la CAF presenta los “Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo, desarrollado bajo la asesoría de la firma Interdin & Ahead Advisory Group S.A.
- A inicios de Febrero del 2006 se suscribe un convenio para un programa que promueva una cultura de gobierno corporativo entre los países de Colombia, Ecuador y Venezuela, a través de la intervención de CONFECÄMARAS y la BVQ, financiado con recursos del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE). La meta primordial del programa es implementar estándares de gobierno corporativo para mejorar la competitividad del sector privado en las tres naciones, y

el rol de éstas organizaciones en el diálogo democrático con los gobiernos de dichos países. En Mayo se hace la presentación pública del programa bajo el nombre: “El Gobierno Corporativo y la Competitividad Empresarial”. En Junio se lanza la última versión de los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo con mejoras al software de evaluación, distribuyéndose más de 200 copias a nivel nacional. En Julio se efectúa un taller para capacitar a las entidades sobre el tema, impulsado por la CAF. Asimismo, se desarrolló un taller para periodistas con el fin de cubrir la necesidad de réplica de la información a través de los medios de comunicación.

- En Febrero del 2007 se contrata la consultoría para el diseño de la Línea de Base del Programa denominado: “Desarrollo oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo”.

El proyecto de gobierno corporativo en el Ecuador, promueve un enfoque integral que contribuya a la concientización del empresariado ecuatoriano con respecto a las oportunidades que se derivan de la adopción del Código Andino. Éste código constituye un medio de fortalecimiento para las empresas, inclusive de carácter familiar, puesto que facilita la participación en los mercados globalizados, promueve la transparencia organizacional de la institución y posibilita acceder al financiamiento de proyectos de inversión (Programa de Gobierno Corporativo Ecuador).

El Código de Buen Gobierno Corporativo Ecuatoriano (CEc) contiene las 51 medidas o recomendaciones tomadas del CAGC, el cual a su vez está basado en el Libro Blanco sobre Gobierno Corporativo en América Latina. El CEc regula, en lo principal:

1. Los derechos y trato equitativo de los accionistas, en especial el de los accionistas minoritarios.
2. La integración y las reuniones de la Junta General de Accionistas o de Socios.
3. La composición del directorio o junta directiva.
4. La responsabilidad de los administradores, directores y altos ejecutivos.
5. La publicidad, transparencia informativa y comunicación de los hechos corporativos relevantes.
6. El control e información de los estados financieros.
7. El papel de los auditores externos.

8. La función de los grupos de control.
9. La elaboración, aprobación y publicación de un informe anual de CG.
10. El arbitraje como mecanismo de solución de controversias entre socios y la sociedad.

### **2.2.5 Hechos relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel mundial**

A inicios del siglo XX, algunos de los más famosos líderes industriales se convirtieron en grandes filántropos (entre los más conocidos destacan A. Carnegie, H. Ford y D. Rockefeller), al donar sumas importantes de dinero a distintas obras de caridad. Ya por 1920, este movimiento filantrópico comenzó a ser adoptado en distintas entidades, siendo ésta la primera expresión de responsabilidad social empresarial. En el período post II Guerra Mundial, los líderes empresariales cristianos dieron mayor importancia al rol de las instituciones en la sociedad, así la Unión Internacional de Asociaciones Patronales Católicas (UNIAPAC), se enfocó en responder al llamado de la Iglesia para entender, asimilar, estudiar y profundizar la problemática social y laboral.

En 1962, dicha Organización se transformó en una asociación ecuménica bajo el nombre: “Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa”, centrando su misión en difundir y aplicar los principios de la Doctrina Social de la Iglesia en el mundo empresarial, mediante un papel orientador que estimule el desarrollo económico y benéfico de la comunidad. En la actualidad, UNIAPAC tiene su sede principal en Bélgica y se encuentra presente en 36 países<sup>12</sup> del mundo, con más de 50.000 empresarios afiliados.

En 1957 se crea la Unión Social de Empresarios de México (USEM), que forma parte de UNIAPAC, ésta asociación busca que la sociedad mexicana transite hacia una economía de mercado con responsabilidad social, donde se viva una ética en el quehacer económico, social y humano, sustentado en seis principios fundamentales (USEM, 2007):

---

<sup>12</sup> A nivel de Latinoamérica, UNIAPAC cuenta con sedes en los siguientes países: Chile, Brasil, Argentina, México, Ecuador, Paraguay, República Dominicana, Uruguay

1. *El respeto a la dignidad de la persona humana:* El ser humano es un ser inteligente, con voluntad libre, responsable, con origen y destino trascendente y por tanto, tiene una dignidad eminente. “En consecuencia, es el origen, centro y fin de toda vida social y económica”.
2. *El principio del bien común:* Es el conjunto de condiciones de vida social que permiten, facilitan, favorecen y ayudan a las personas, a las familias o a las asociaciones poder alcanzar con mayor plenitud y facilidad su propia perfección.
3. *El destino universal de los bienes:* Los bienes de la tierra están destinados para uso de todos los hombres y todos los pueblos. La propiedad privada de los bienes de producción es un derecho que a la vez tiene la función de contribuir al sostenimiento y desarrollo del hombre, y proporcionarle la posibilidad de cumplir su deber en la sociedad y en la economía.
4. *El principio de subsidiaridad:* Las instituciones que poseen una estructura organizacional y económica más sólida, deben ayudar a las empresas en desarrollo a mejorar su producción y no ser un obstáculo en el crecimiento de éstas.
5. *La participación:* “Es la consecuencia característica de la subsidiaridad que se expresa, esencialmente, en una serie de actividades mediante las cuales el ciudadano, como individuo o asociado a otros, directamente o por medio de los propios representantes, contribuye a la vida cultural, económica, política y social de la comunidad civil a la que pertenece”.
6. *El principio de solidaridad:* Es la unión moral y estable de los seres humanos que cooperan en la consecución de un mismo fin.

La USEM tiene como metas lograr que los dirigentes empresariales asuman adecuadamente los riesgos cotidianos que deben enfrentar, y que se decidan a actuar con renovada firmeza en la tarea de conciliar las exigencias sociales con las económicas. Hoy en día la USEM está llevando a cabo el Programa FIT (Formación, Información y Transformación), que es una herramienta destinada a promover la conciencia social de cientos de mujeres y hombres de negocios, para conseguir empresas altamente productivas y plenamente humanas en beneficio de México.

Alrededor de los ochenta, comienza a existir un mayor interés por los problemas ambientales que afectan al planeta, apreciándose un proceso de concienciación acerca de

esta problemática por parte de científicos, académicos, políticos, organizaciones, empresas, gobiernos, la sociedad civil, comunidades, etnias, y culturas, que de una u otra manera han declarado la urgente necesidad de movilizar la actuación humana en función de lograr la solución a estos inconvenientes. Como resultado de este debate ecológico, y del cuestionamiento de modelos de desarrollo imperantes que se orientan predominantemente hacia el crecimiento económico, industrial y tecnológico, y que implican altos costos sociales, económicos, culturales y ambientales vinculados al consumo y manejo irracional e indiscriminado de los recursos del medio, se han planteado distintas medidas que permitan a las empresas adquirir e impulsar una auténtica política de responsabilidad social.

El Foro de Líderes Empresariales del Príncipe de Gales (PWLBF) es una organización no lucrativa fundada en 1990, que trabaja a nivel internacional para promover prácticas empresariales de responsabilidad social que beneficien a las empresas y a la comunidad, y que ayuden a alcanzar un desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible. Además, el Foro tiene un particular interés en las economías emergentes y de transición.

Los objetivos del Foro se centran en tres aspectos (Lorimer David, 2007):

1. *“Enfatizar el hecho de que en la nueva situación mundial, las empresas tienen un papel positivo que cumplir en los desafíos que presenta el desarrollo, llevando a cabo prácticas empresariales responsables e interactuando con la sociedad.*
2. *Auspiciar asociaciones entre los diferentes sectores y acciones colectivas en la red de la sociedad, donde es esencial combinar capacidades y recursos comerciales con el apoyo a la comunidad y la transparencia pública.*
3.  *Demostrar que la exclusión económica sólo puede paliarse con la creación de “entornos favorables”, en los que los gobiernos, las instituciones internacionales y los medios de comunicación desempeñen su papel.”*

Asimismo, dicho Foro trabaja de cerca con instituciones internacionales como: el Banco Mundial, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, la Organización Mundial de la Salud, la Agencia UNAIDS y la Organización Internacional del Trabajo. De igual modo, el Foro Empresarial actúa estratégicamente a nivel mundial con dirigentes del sector corporativo, la sociedad civil y el sector público para:



- Fomentar una mejora continua de prácticas empresariales socialmente responsables en todos los aspectos de las operaciones de una organización.
- Establecer acuerdos de colaboración intersectoriales, que permitan adoptar acciones eficaces en relación con los problemas sociales, económicos y ecológicos.
- Ayudar a crear un contexto favorable que propicie conjuntamente prácticas institucionales y colaboración intersectorial socialmente responsable.

### **2.2.6 Entorno de las Empresas Ecuatorianas**

Desde comienzos de los noventa, Latinoamérica se vio enfrentada a la necesidad de generar procesos de desarrollo institucional que transformaran las estructuras económicas y empresariales de la región, ya que la globalización obligó a que varios gobiernos adoptaran estándares macroeconómicos internacionales, los cuales desencadenarían en una serie de transformaciones corporativas y en una modernización del clima empresarial.

Dentro de la historia ecuatoriana, encontramos que las causas para el declive financiero se originaron a partir de la década de los ochenta con la sucretización de la deuda privada. Posteriormente, en los años noventa, las sucesivas transferencias de dinero de ciertas instituciones bancarias a sus vinculados, desencadenaron en un malestar financiero que concluyó en la crisis económica del noventa y nueve, lo que provocó que para el año dos mil el Ecuador cambie su moneda de sucres a dólares.

No obstante, el nuevo milenio sumergió a los países de América Latina, incluido el Ecuador, en un contexto favorable de procesos económicos y financieros que restituyeron la confianza perdida del empresariado nacional durante la crisis, pues la adopción del dólar estadounidense como moneda nacional representó no solo una nueva etapa comercial para las instituciones, sino que también reafirmó los beneficios de comprometer a los distintos sectores en la creación y aprobación de políticas.

Todos los esfuerzos y los cambios organizacionales fueron recompensados con una tendencia creciente del PIB durante los primeros años del nuevo milenio, al ser el nivel de

crecimiento en el dos mil cuatro de un 8%<sup>13</sup>, lo que fortaleció la economía de las empresas ecuatorianas a nivel internacional. Sin embargo, tres años más tarde, se produce una desaceleración económica, cerrando el dos mil siete con un crecimiento de 2,65% (USD \$44,49 billones). Este hecho provocó una pérdida en la competitividad internacional, principalmente con respecto a Colombia y Perú que para el mismo periodo alcanzaron tasas de crecimiento del 7,56% y 9% respectivamente. A continuación se presenta un cuadro de cómo ha ido variando el PIB desde el primer trimestre del año 2004 hasta el año 2012 en el Ecuador.

**Tabla 2.2. Variación Trimestral del PIB**

2004				2005				2006				2007			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.4	1.9	0.57	2.73	1.02	1.78	-0.14	2.23	0.75	1.93	1	-0.27	-0.55	-0.6	2.42	4.21

2008				2009				2010				2011			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
0.53	2.08	1.85	-0.46	-0.67	-0.2	0.08	0.25	0.24	1.92	2.03	2.64	1.94	1.6	1.45	1.01

**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaborado por: el autor**

Debido a la crisis económica mundial iniciada en el dos mil ocho, y originada en los Estados Unidos, por causa de: los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados, ocasionó en el Ecuador un baja significativa en las exportaciones y en la recepción de remesas de los migrantes, que en el dos mil siete constituyó el segundo rubro de ingreso en la economía ecuatoriana.

Desde el dos mil ocho hasta el segundo trimestre del dos mil diez se observa un PIB que va desde - 0.67%<sup>14</sup> hasta 1.92%, con una tasa de inflación que oscilaba entre 4,30% a 8,65%.

<sup>13</sup> Las cifras del 2004 al 2007 fueron tomadas de:

[http://www.gobiernocorporativo.com.ec/sistematizacion/images/documentos/inicio/evaluacion\\_medio\\_termino.pdf](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/sistematizacion/images/documentos/inicio/evaluacion_medio_termino.pdf) Acceso: (27-07-011)

<sup>14</sup> Las cifras del 2008 al segundo trimestre del 2010 se obtuvieron de: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019> Acceso: (27-07-011)

A mediados del año dos mil diez, se percibe una recuperación de las exportaciones ecuatorianas, principalmente del petróleo, lo que compensó las condiciones negativas en el mercado internacional. A pesar de ello, el Ecuador continúa siendo el país menos atractivo para la inversión extranjera, frente a economías que crecen por encima del 7% y que poseen características geográficas y culturales similares.

La lentitud en los avances regulatorios y legislativos, y la inadecuada política del actual gobierno, han influido negativamente en los niveles de inversión privada. De igual modo, en relación a los estándares de contabilidad y auditoría, el Ecuador recibe una calificación de 3.9 sobre 7 puntos por parte del Foro Económico Mundial, lo que revela la falta de aplicación de las normas de contabilidad y auditoría por parte de las compañías. Además, algunas entidades todavía no comprenden el impacto positivo y/o negativo que generan sus actuaciones a nivel ético, laboral, social y ambiental, en otras palabras, no han adquirido una conciencia de responsabilidad social empresarial, lo cual también perjudica la inversión local y extranjera.

En consecuencia, el Ecuador debe aprender a afrontar el proceso de globalización, que trae consigo un conjunto de normas y prácticas orientadas a la transparencia, rectitud y eficiencia de la actividad empresarial. Este último punto es sumamente relevante, debido a que gran parte del entorno empresarial ecuatoriano, todavía parece no considerar importante la aplicación de regulaciones administrativas y contables, así como códigos de conducta y ética. Por tal motivo, en los tres últimos años la BVQ y la Superintendencia de Compañías han venido enfocando su preocupación y esfuerzo en encaminar adecuadamente tanto las responsabilidades de los directivos y accionistas, como en difundir objetivamente las prácticas de un buen gobierno corporativo.

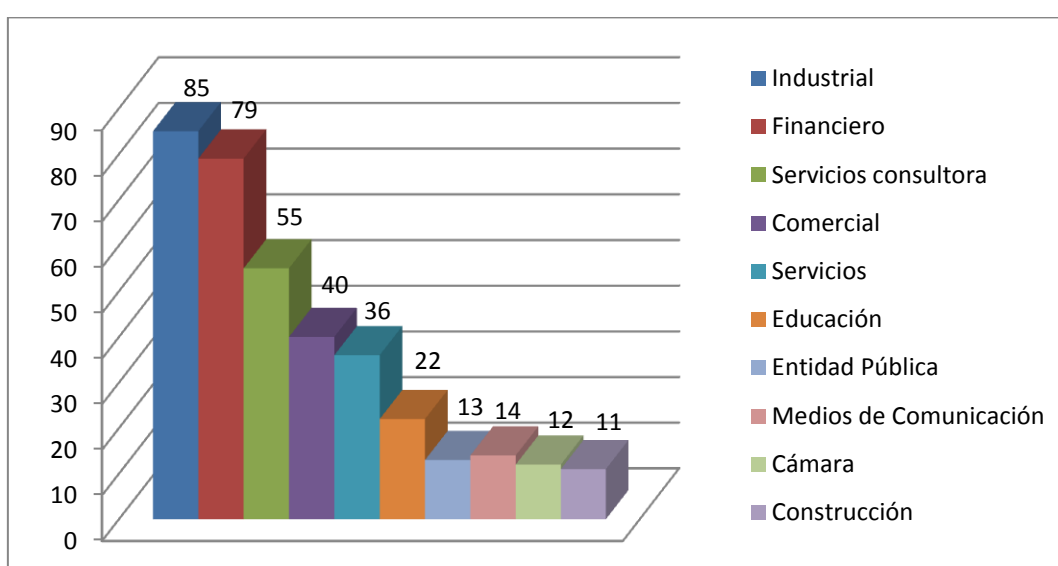
La Bolsa de Valores de Quito junto con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Unidad Ejecutora<sup>15</sup>, crearon en el dos mil siete el “Programa de Desarrollo de Oferta y Demanda de Prácticas de Gobierno Corporativo”, que tiene como aspiración optimizar la interacción de los distintos niveles corporativos (accionistas/propietarios y administradores), y por

---

<sup>15</sup> Liderado por el Presidente de la BVQ Dr. Patricio Peña y su Presidenta Ejecutiva Dra. Mónica de Anderson.

ende, la gestión y sostenibilidad de la empresa, por medio del desarrollo de oferta y demanda de prácticas de gobierno corporativo en las instituciones ecuatorianas.

En Junio del 2008 el Programa efectuó distintas actividades de sensibilización, que comprendieron tres conferencias modulares, que revelaron un total de 1.150 asistentes. En el 2009 los talleres de capacitación llegaron a más de 1.200 personas, incluidos miembros de juntas directivas, gerentes, consultores, académicos y representantes de grupos de interés. Entre los diez sectores con mayor número de entidades asistentes a las actividades de sensibilización, se encuentran:



**Gráfico 2.2 Diez Primeros Sectores**

**Fuente: Lista de Asistentes. Bolsa de Valores de Quito**

**Elaborado por el autor**

A más de los sectores que aparecen en la gráfica, también se sensibilizaron como mínimo dos empresas pertenecientes al sector agropecuario, explotación de recursos naturales, turismo, servicios públicos y servicios de telefonía.

Actualmente, son cuarenta y dos<sup>16</sup> las sociedades que firmaron convenio con el Programa para implementar buenas prácticas de gobierno corporativo; no obstante, al final del

<sup>16</sup> **Ambato:** Cooperativa el Sagrario; **Guayaquil:** Cervecería Nacional, Juan Marcet, Constructora Río Amarillo, Ofiasa, Equipos y Predios, Continental de Predios, Industrias Unidas, Extraper, Azucarera Valdez; **Ibarra:** Floralp, Reproavi; **Loja:** Moterrey Azucarera, **Quito:** Asertec, Compañía Anónima Etica, Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Quito,

proyecto se espera un incremento significativo en el número de organizaciones, asimismo, se espera mejorar la percepción sobre la importancia de contar con buenas prácticas de gobierno corporativo en todas las instituciones ecuatorianas, pues éstas contribuyen a la competitividad responsable, tanto a nivel de las empresas como a nivel sectorial y macroeconómico.

Por otro lado, el objetivo primordial de la Superintendencia de Compañías en este tema, es incentivar el desarrollo del mercado de valores a través de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, tomando en cuenta los factores que puedan influenciar en la relación entre administradores, auditores independientes, accionistas mayoritarios y minoritarios y proveedores, entre otros.

Con la presentación de los principios de BGC, la Superintendencia pretende contribuir a que los entes que intervienen en el mercado de valores conozcan y quieran participar activamente en este tema, ya que en otros países de América Latina está siendo acogido con éxito, y por tanto, dar un primer paso en el desarrollo de esta herramienta fundamental en la globalización mundial.

### **2.2.7 Generalidades e importancia del Gobierno Corporativo**

En términos generales puede definirse al gobierno corporativo como el sistema mediante el cual, las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a la efectividad y rendimiento de la organización, al precautelar y garantizar la utilización adecuada de los recursos, así como la transparencia financiera y contable, a más de eliminar drásticamente los problemas de la no disponibilidad de la información y servir de aval para el acceso de las organizaciones a los mercados de capital (Wigodski & Zúñiga, Gobierno Corporativo en Chile, 2011).

El gobierno corporativo habitualmente se halla constituido por:

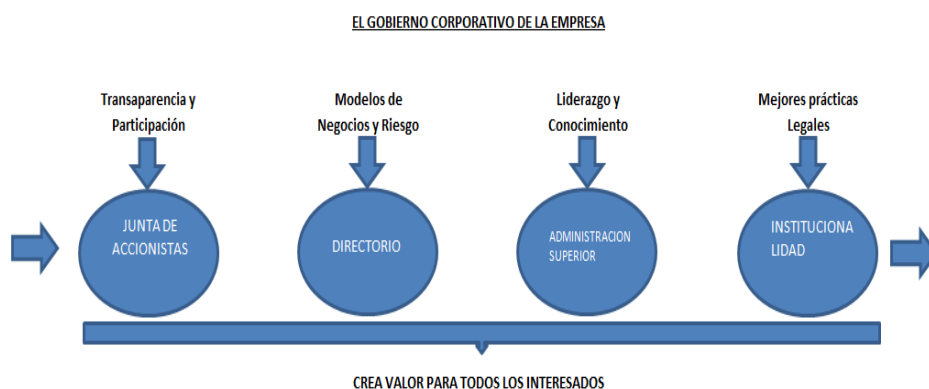


Gráfico 2.3 El

### Gobierno Corporativo de la Empresa

**Fuente: Jorge Awad**

**Elaborado por: Jorge Awad**

- La Asamblea de Accionistas: órgano supremo ante el cual se rinden cuentas sobre las prácticas de buen gobierno adoptadas. Es el primer instrumento que debe ser reglamentado y protegido, con el fin de resguardar su capital y respetar sus derechos (Federación Latinoamericana de Bancos, 2007), entre los que se encuentran:
  - a. Acceso a la información;
  - b. Participación en la Asamblea y elección de los miembros del Directorio;
  - c. Protección de los derechos de los minoritarios;
  - d. Participación en la reforma de estatutos;
  - e. Libre y equitativo ejercicio de la propiedad accionaria;
  - f. Obtención de dividendos y beneficios;
  - g. Acceso a reglas claras sobre la enajenación de acciones;
  - h. Ejercicio del voto, ya sea presencialmente, por medios electrónicos o por apoderados;
  - i. Y solicitar auditorías cuando la situación lo amerite.
  
- El Directorio, Consejo de Administración o Junta Directiva: es el "corazón del gobierno corporativo", ya que sobre él descansa la mayor parte de los principios, al ejercer las tareas de: direccionamiento estratégico, ejecución, control y seguimiento del desempeño de la organización en el logro de sus objetivos. Son funciones del Directorio:

*"Desarrollar la estrategia corporativa; supervisar inversiones, fusiones, adquisiciones, ventas; gestionar el desempeño organizacional, velar por buenas prácticas de Gobierno Corporativo; guiar y ser contrapunto de la alta administración; velar por los intereses de todos los accionistas; gestionar el riesgo; revisar y aprobar políticas corporativas; velar por los intereses de otros stakeholders<sup>17</sup>; garantizar una metodología de evaluación para empleados; asegurar cumplimiento de normas; monitorear procesos de auditoría; evaluar, desarrollar y reemplazar ejecutivos clave; aprobar presupuestos y planes de negocio de corto plazo; supervisar procesos de divulgación de información"<sup>18</sup>.*

- El Consejo de Vigilancia: tiene la responsabilidad de garantizar tanto el cumplimiento de la ley y del estatuto, como el respeto de los principios de buena administración en la realización de las actividades sociales. También, su labor se centra en:
  - a. revisar la estructura organizativa, el sistema de control interno y el sistema de administración contable de la sociedad;
  - b. verificar la aplicación efectiva de las normas de gobierno corporativo previstas en el Código de Conducta;
  - c. y supervisar el proceso de información financiera sobre la auditoría legal de cuentas.
  
- Los Ejecutivos Principales: están integrados por el presidente o gerente y el vicepresidente o subgerente, quienes son los encargos de la administración y de la operación diaria del negocio, siendo los responsables directos ante los propietarios de la empresa y la comunidad en general.

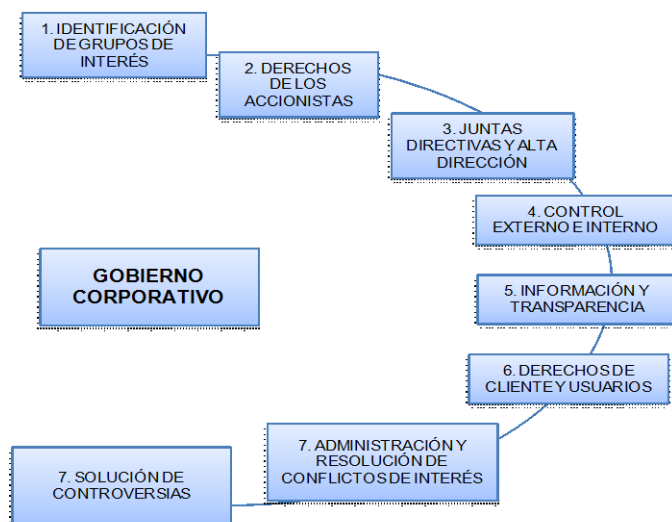
---

<sup>17</sup> Según Freeman (1983): "Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar al logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros.)

[http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf) Acceso: 17-07-211).

<sup>18</sup> McKinsey & Company. Potenciando el gobierno corporativo de las empresas en Chile. Junio de 2007, pág. 32. En: [http://www.felaban.com/archivos\\_publicaciones/buen\\_gobierno.pdf](http://www.felaban.com/archivos_publicaciones/buen_gobierno.pdf) Acceso: (14-07-011).

Entre los principales temas que abarca el Gobierno Corporativo se encuentran:



**Gráfico 2.3 Principales temas que abarca el Gobierno Corporativo**

**Fuente: Guía Básica de Gobierno Corporativo**

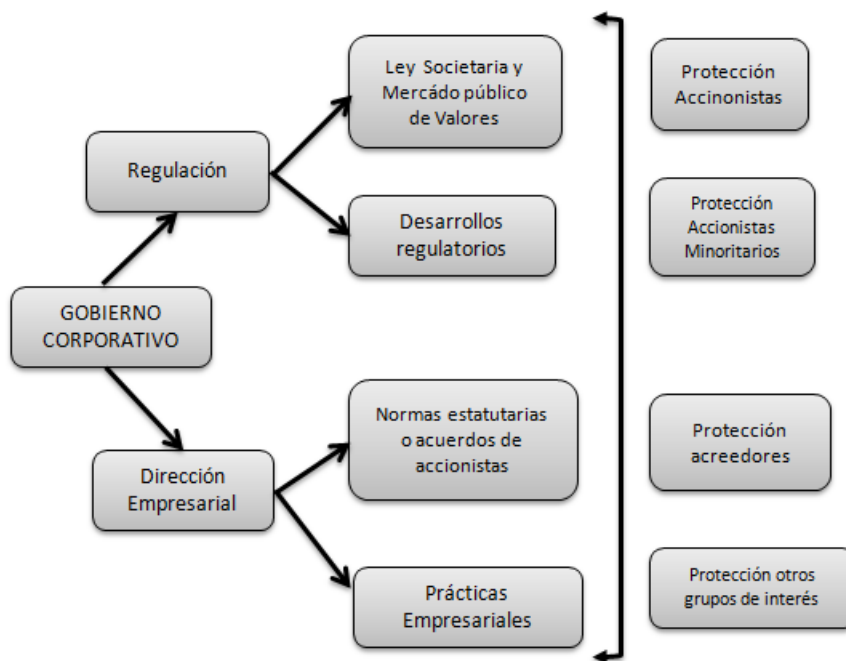
**Elaborado por: el autor**

La estructura del gobierno corporativo está dada tanto por el marco legal y regulatorio, como por la distribución de poder, el sistema de controles y los incentivos organizacionales de cada compañía. Igualmente, tiene dos grandes esferas de acción: una regulatoria, otorgada por los estados en su afán de crear mejores condiciones para la inversión en sus países; y otra particular, en la cual cada entidad plantea una estructura de dirección más efectiva y competitiva, de modo que cree confianza entre sus proveedores de capital.

Cabe destacar que las prácticas del buen gobierno corporativo se orientan en:

- Generar confianza a los proveedores de capital, al reducir el riesgo de ser expropiados de sus acciones e inversiones por actuaciones indebidas de los administradores, ya sea en la dinámica ordinaria de la empresa como en situaciones extraordinarias de cambio de mando.
- Mejorar la relación con los inversionistas, al garantizar la calidad, la veracidad y la suficiencia de la información que la institución revela.
- Fortalecer la estructura de toma de decisión y de control de la institución para hacerla más competitiva y productiva.





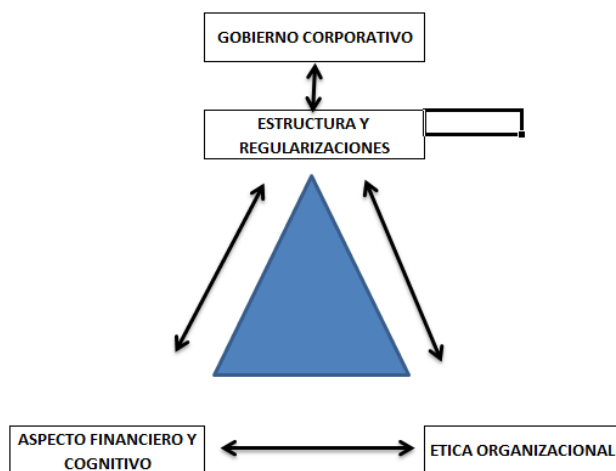
**Gráfico 2.4 Objetivo del Gobierno Corporativo**

**Fuente: Manuel Moguel y Joel Ernult**

**Elaborado por: Manuel Moguel y Joel Ernult**

### 2.2.8 Elementos del Gobierno Corporativo

Para Manuel Moguel y Joël Ernult, doctores en Contaduría y Administración, el gobierno corporativo está constituido por algunos elementos, que se hallan interrelacionados y en continua retroalimentación entre sí, como son:



**Gráfico 2.5 Elementos del Gobierno Corporativo**

Fuente: [www.uacya.uan.edu.mx/VI\\_CIAO/ponencias/2\\_poder/2\\_3.pdf](http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/2_poder/2_3.pdf)

Elaborado por: Manuel Moguel y Joel Ernult

- Estructura y regulaciones: incluye componentes como el diseño organizacional, miembros y comités; la legislación nacional e internacional, las recomendaciones de organismos internacionales y las políticas, reglamentos y manuales internos.
- Aspecto financiero y cognitivo: comprende factores como el capital, la gestión financiera, el tipo de participación accionaria, la inversión socialmente responsable; la capacidad de toma de decisiones, la forma de liderazgo y la experiencia de las partes interesadas.
- Ética organizacional: considera elementos como el código de ética, la declaración de valores y principios, las buenas prácticas de gobierno, la cultura de rendición de cuentas, la deontología organizacional y una conducta de prestigio y legitimidad.

### 2.2.9 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Ecuador

Lastimosamente en el País el reconocimiento empresarial se sustenta en aspectos cuantitativos, es decir, en las cifras contables y financieras, pero muy poco o casi nada en aspectos cualitativos, especialmente en materia de gobierno corporativo y de responsabilidad social. Por ello, las compañías consideradas como exitosas deberían evaluar su sostenibilidad en el llamado "triple bottom line" (línea triple de fondo), que

engloba factores económicos, sociales y medioambientales, que deben estar basados ante todo en el diálogo continuo con los "stakeholders" o partes interesadas.

En el informe llamado "Línea base de responsabilidad social en el Ecuador 2008", elaborado por la Unicef, Catholic Relief Services, Swisscontac, Care International e IDE Business School, se calcula que en el País apenas el 30% de los empresarios conocen ciertas herramientas relacionadas con Responsabilidad Social. Además, como se indicó anteriormente, el Ecuador posee menos del 1% en entidades que se preocupan por aplicar una verdadera política de responsabilidad social, por lo que los organismos que se mencionan a continuación, han asumido la valiosa tarea de difundir y promocionar la RSE, con la misión de que las acciones institucionales se enfoquen en el desarrollo de la persona, en el bienestar de la sociedad, en el cuidado del medio ambiente y en el apuntalamiento del desarrollo sostenible.

- UNICEF
- IRSE (Instituto de Responsabilidad Social Empresarial)
- Hexagon Consultores
- SESO (Sociedad Ecuatoriana de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental).
- FEMDES (Fundación de Empresarios para el Desarrollo Social).
- CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social).

Según estos organismos, las acciones de las empresas socialmente responsables deben: ser consistentes con el desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad; tomar en cuenta las expectativas de cualquier grupo o individuo que pueda resultar afectado por la consecución de los objetivos de una organización (trabajadores, consumidores, accionistas, proveedores y comunidad); cumplir con las leyes locales y ser coherentes con las normas internacionales de comportamiento.

Los objetivos en común que tienen dichas organizaciones, se orientan en:

- Impulsar y fortalecer la capacidad de las empresas en promover y practicar la responsabilidad social en el Ecuador.

- Incitar a la interlocución y al establecimiento de acuerdos entre sectores públicos y privados, nacionales e internacionales, para definir y poner en marcha programas de responsabilidad social.
- Incidir en la legislación y en la formulación de políticas públicas que promuevan el ejercicio de la RS.

Para el IRSE los principios y valores que rigen la RS son:

Principios:

1. Respeto a la dignidad humana.
2. Interés por el bien común.
3. Solidaridad entre todos y cada uno de los miembros que conforman la entidad; e igualdad de derechos.
4. La subsidiariedad, hace alusión a que “todas las sociedades de orden superior deben ponerse en una actitud de ayuda, por tanto de apoyo, promoción y desarrollo respecto a las menores”.<sup>19</sup>

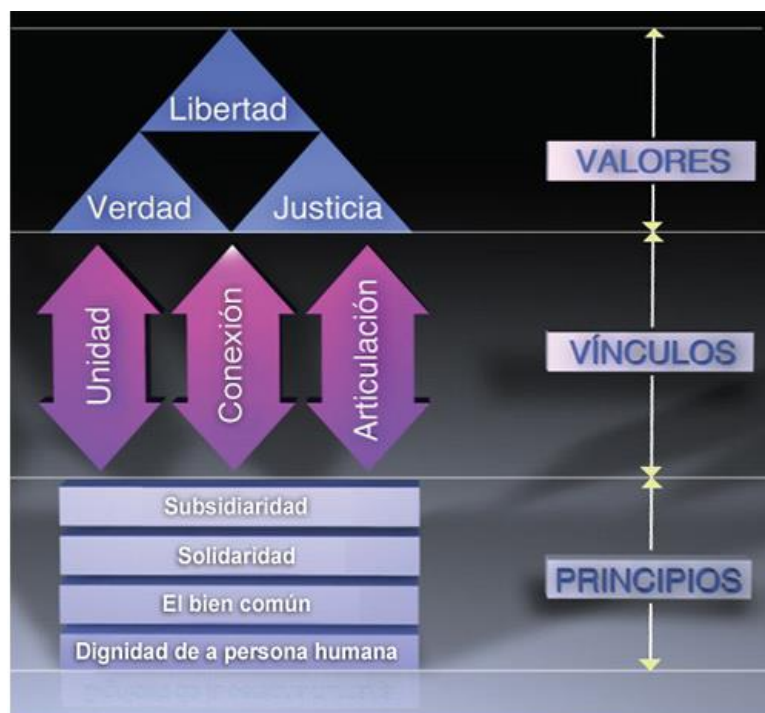
Valores:

1. La verdad y honestidad.
2. La libertad y responsabilidad.
3. La justicia y equidad.

---

<sup>19</sup> IRSE. Internet.

[http://www.irseec.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=69&Itemid=93](http://www.irseec.org/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=93) Acceso: (01-08-011)



**Gráfico 2.6 La responsabilidad Social en el Ecuador**

**Fuente:** IRSE – EC

**Elaborado por:** IRSE - EC

### 2.2.10 Importancia del Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo va tomando auge e importancia, debido a que puede afectar significativamente el acceso de las compañías al mercado global, ya que la adopción de las buenas prácticas de gobierno corporativo por parte de las empresas se convierte en un diferencial competitivo fundamental, y un pre requisito para que éstas se conviertan en instituciones de clase mundial.

Para los inversionistas, la relevancia del gobierno corporativo radica en los siguientes puntos:

- a. Ayuda en la toma de decisiones, al determinar el nivel y las formas de actuación de la compañía.
- b. Aumento el valor de la entidad, pues al tener buenas prácticas de gobierno corporativo, éstas repercuten en la reducción del costo de capital, lo que hace que el mercado de capitales sea más atractivo, convirtiéndose en una alternativa de capitalización.

- c. Permite la protección de los desvíos de los activos por parte de individuos que pueden tener influencia en nombre de la compañía, y así salvaguardar los intereses de los accionistas minoritarios.
- d. Entrega seguridad a las personas que no están directamente involucradas en la toma de decisiones para que sus intereses estén debidamente protegidos.
- e. Limita con claridad los roles y la magnitud de su ejercicio, con lo cual se impide actuaciones de poder desproporcionadas.
- f. Fomenta la calidad, la estabilidad, la productividad y la eficiencia, entendida ésta como la optimización a largo plazo de las ganancias de los accionistas.
- g. Normaliza los procesos corporativos, las políticas y los procedimientos de la institución.
- h. Incrementa la confianza de los accionistas, lo que atrae inversiones y financiamientos en condiciones favorables.
- i. Revela oportuna y en forma apropiada la información necesaria, en particular la referida al mercado donde operan los inversores, pues hará que las decisiones relacionadas tanto con la adquisición de obligaciones y derechos, como con la compraventa de acciones sean las más acertadas.
- j. Promueve el principio básico del derecho al voto. También, promulga que todas las decisiones que atañen a modificaciones sustanciales del negocio de la empresa, deben adoptarse con la deliberación de ser posible, de todos los accionistas.
- k. Impulsa la transparencia en las actuaciones de los administradores frente a los accionistas mayoritarios y minoritarios.
- l. Mejora el desempeño como resultado de una buena alineación de la organización, cultura, procesos y tecnologías.
- m. Optimiza el ambiente de control interno y las habilidades de la gerencia para demostrar que el negocio está bajo control.
- n. Posibilita a los accionistas ejercer sus derechos en igualdad de condiciones y velar porque tengan acceso a información sobre la sociedad en forma veraz, suficiente, oportuna y a un costo razonable. Asimismo reconoce los derechos de todos aquellos que poseen legítimo interés sobre la sociedad, tales como trabajadores, proveedores y acreedores.

### **2.2.11 Los Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE**

El objetivo de los principios del gobierno corporativo es servir de guía a los países miembros y no miembros de la OCDE, en la tarea de mejorar el marco legal, institucional y normativo, así como ayudar a la bolsa de valores, a los inversionistas, sociedades y terceros a adoptar los reglamentos y prácticas del buen gobierno corporativo. Los principios tienen una naturaleza evolutiva, y deberán ser tema de revisión de acuerdo a los cambios significativos que se produzcan en el contexto, con el fin de seguir siendo competitivos en un mundo sujeto a innovaciones y transformaciones continuas.

No existe un modelo único de gobierno corporativo. No obstante, el trabajo realizado tanto en los países de la OCDE como en los países no participantes, ha servido para identificar algunos elementos comunes que subyacen al buen gobierno corporativo, por lo que, los principios toman estos elementos como referencia y los emplean en base a los diferentes modelos existentes. También es importante indicar que los principios tienen un carácter no vinculante, y que no pretenden la incorporación de disposiciones detalladas en las legislaciones nacionales. Por el contrario, tienen el propósito de servir como punto de referencia, de esta manera, los gobiernos pueden utilizarlos a la hora de examinar y de desarrollar sus propios marcos legales y reglamentos en materia de gobierno corporativo.

A continuación, se mencionan los seis principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.

#### **1. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo.**

*“El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”.*<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Internet.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf> Acceso: (14-07-011)

La reglamentación y políticas del gobierno corporativo deben establecerse conjuntamente con la línea de ley aplicable al mercado, con la finalidad de que el sistema desarrolle íntegramente sus objetivos dentro de las condiciones permitidas. Además, las normas legales que afectan la práctica del gobierno corporativo dentro de una sociedad tendrán que ser coherentes con la política legal, en otras palabras, las medidas que se desarrollen para implementar dicho gobierno, deberán ser diseñadas evaluando los costes y beneficios que puedan generar en conjunto.

El marco en que se debe fundar un buen gobierno corporativo debe estar integrado por factores relevantes como la eficiencia y la comunicación transparente, clara y efectiva, que posibilite a todos los participantes actuar de forma coherente a los estatutos y metas planteadas. De igual forma, el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma transparente, garantizando los intereses públicos.

Las supervisoras como las autoridades reguladoras, enfocándose en su responsabilidad y poder concedido, deberán cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad, y generar un marco auto sostenible que permita la correlación entre los objetivos de la empresa con los estatutos y reglamentos impuestos por el mercado.

## **2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad**

*“El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas”<sup>21</sup>.*

Entre los derechos fundamentales de los accionistas se encuentran los siguientes preceptos:

- a. Asegurar métodos para registrar su propiedad.
- b. Ceder o transferir acciones.

---

<sup>21</sup> OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Internet.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf> Acceso: (14-07-011)



- c. Obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma periódica.
- d. Participar y votar en las juntas electoras.
- e. Elegir y revocar a los miembros del Consejo.
- f. Participar en los beneficios de la sociedad.

Los accionistas tienen la facultad y el derecho de notificar y participar en las decisiones que impliquen cambios esenciales en la sociedad, y ser apropiadamente enterados sobre las mismas, medidas de este nivel son:

- Cambios en los estatutos, en la estructura de la constitución y en cualquier otro documento rector.
- La autorización de la emisión de nuevas acciones.
- Las transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos, que en la práctica supongan la venta de la sociedad.

Es facultad de los accionistas tanto participar de manera positiva en las juntas generales como votar en ellas, conociendo las normas que rigen dichas juntas, incluidos los mecanismos de votación:

- Indicar a los accionistas con antelación la información que se va a tratar en las juntas, al igual que la fecha, el sitio de reunión y el orden del día.
- Los accionistas tienen oportunidad de: establecer preguntas al Consejo relacionadas con la auditoría externa anual, incluir asuntos en el orden del día y proponer resoluciones a aquellos asuntos vinculados con la compañía.
- Los accionistas pueden participar en las decisiones claves relacionadas con el Gobierno Corporativo, como por ejemplo el nombramiento o la elección de los miembros del Consejo. Además, tienen el deber de opinar acerca de la política de remuneración de los miembros del Consejo y directivos principales, así como del sistema de retribución aplicado a los miembros del Consejo. Los empleados deben someterse a la aprobación por parte de los accionistas.
- Los accionistas tienen la facultad de votar personalmente o por delegación si gran parte de los accionistas están de acuerdo con la resolución. El valor del voto debe ser el mismo en ambos casos.

Los procedimientos adaptables a la toma de control societario de mercado de capital, las transacciones, las fusiones y la venta de activos de la sociedad, deben ser articulados con transparencia. Los negocios deben realizarse a montos justos y en circunstancias claras que resguarden los derechos de los accionistas.

Este segundo principio precisa que el gobierno corporativo avale la propiedad de los accionistas de una empresa, al otorgarles derechos y obligaciones que deben cumplir con el propósito de proteger fundamentalmente su participación dentro del directorio.

Estos derechos permiten una interacción permanente entre el director y los accionistas, lo que posibilita establecer periodicidad en la información, pues de esta forma las decisiones y los resultados que se presenten, serán por completo beneficiosos para la sociedad

### **3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas**

*“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos”<sup>22</sup>.*

El capital entregado por los inversionistas debe ser protegido para evitar un posible abuso por parte de los directivos de la sociedad y del consejo.

En varias sociedades siempre podrá existir algún accionista mayoritario, aunque la sola presencia de este puede disminuir el problema de gestión, no es menos cierto que puede aprovecharse de los demás accionistas de la sociedad, este abuso puede darse de distintas maneras: bonificaciones, operaciones con partes vinculadas, beneficios personales, etc. Por tal motivo, los accionistas minoritarios deberán ser amparados frente a los actos mal intencionados de los accionistas con poder de control, pues, la confianza de los inversionistas minoritarios se incrementa cuando hay un sistema legal que posibilita iniciar una demanda cuando sus derechos han sido violados.

---

<sup>22</sup> OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Internet.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf> Acceso: (14-07-011)

Los inversores deben tener la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie o categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. Los miembros del Consejo son quienes están en la obligación de decidir cuál será la estructura de la organización del capital de la compañía. Cualquier forma de organización puede ser adoptada siempre y cuando sea la más idónea para los intereses de la sociedad y para que el financiamiento sea lo más rentable.

Los encargados de la custodia o depositarios de las acciones deberán emitir su voto con arreglo a lo acordado previamente con el titular beneficiario de la acción. El voto debe ser establecido con la finalidad de respetar las decisiones tomadas por cada uno de los accionistas mayoritarios y minoritarios. Asimismo, deberán eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo.

La forma y manejo de las juntas generales de accionistas deberán favorecer el trato equitativo, siendo un derecho fundamental de los accionistas su participación en dichas juntas generales.

No se permitirá el uso de información confidencial, puesto que, el uso de esta información advierte una manipulación en los mercados del capital. Estas prácticas pueden considerarse como una agresión en contra del gobierno corporativo, porque violan el principio del trato equitativo de los accionistas.

Adicionalmente, es importante otorgar a los accionistas la posibilidad de aplacar el abuso de poder mediante el enjuiciamiento o el uso de recursos legales para su propia protección, los cuales estén amparados bajo los parámetros postulados previamente en el marco regulatorio para el Gobierno Corporativo.

#### **4. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo**

*“El marco para el Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y*

*empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero*”<sup>23</sup>.

Los intereses del gobierno corporativo son:

- Respetar los derechos de las partes interesadas, según lo establecido en la ley.
- Impulsar la entrada de capital extranjero en forma de acciones o créditos.
- Buscar alternativas para que las partes interesadas inviertan en el talento humano.
- Desarrollar mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.
- Promover la comunicación entre las partes interesadas (incluidos los trabajadores y sus órganos representativos) y el Consejo, con el fin de esclarecer sus preocupaciones, vinculadas con posibles prácticas ilegales o no éticas.
- El marco legal debe ser claro, de tal forma que posibilite a los grupos de interés comunicar y obtener respuestas precisas en caso de que sus derechos sean violados.
- Las operaciones no muy éticas por parte de los directivos de una sociedad no sólo violan los derechos del grupo de interés, sino que también, puede afectar a la misma sociedad, por lo que el establecimiento de mecanismos de denuncia va en beneficio de la propia empresa y de las partes interesadas.

## **5. Divulgación de Datos y Transparencia**

*“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa”*.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Internet.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf> Acceso: (14-07-011)

<sup>24</sup> OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Internet.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf> Acceso: (14-07-011)

La divulgación de información en países con mercados desarrollados ha demostrado que sus beneficios son muy importantes, ya que influyen en el comportamiento de las empresas y protege a los inversores; además de atraer capital y crear confianza en el mercado.

La divulgación de información ayuda a que la sociedad conozca mejor la estructura y las actividades de la compañía, las normas que estas establecen y los resultados de las mismas, mientras que una reducida información puede ocasionar comportamientos irresponsables y poco éticos.

La información a difundir debe incluir como mínimo los subsiguientes tópicos:

- Los resultados de los estados financieros auditados. Igualmente, los usuarios de los datos financieros necesitan conocer acerca de los posibles riesgos que la organización pueda tener, sean estos de carácter geográfico, de mercado, económico, de medio ambiente, etc.
- Los objetivos de la sociedad.
- La titularidad de los grandes grupos de acciones.
- Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

La presencia de comisarios no es necesaria para las empresas de responsabilidad limitada; pero si es obligación para las sociedades anónimas:

- Establecer los objetivos y las políticas que van hacer implementadas en toda la compañía.
- Determinar cuál es la estructura de propiedad; la difusión de esta información aportará a la consecución de las metas planteadas.
- Adjuntar información sobre los miembros del Consejo para analizar su desempeño, es fundamental que dentro de esta información se encuentre su cualificación y su participación en la sociedad. A más de ello, es importante conocer si alguno de los miembros pertenece a algún otro consejo, pues esto puede llegar a ocasionar un conflicto de intereses.

- Incluir aquella información en la que se mencione cual es la relación de los miembros de la alta gerencia con los empleados, inclusive con los agentes externo como proveedores y acreedores.

Es necesaria la participación de una auditora externa, quien deberá efectuar un examen de auditoría anualmente, con el fin de determinar cómo se está llevando a cabo el manejo interno de la entidad, y si está cumplido con las normas de auditoría que rigen su país. Es necesaria que la firma de auditoras seleccionadas sean nombradas por el comité o por los accionistas de la compañía.

La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad. De igual forma, los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso equitativo, puntual y asequible por parte de los usuarios a los datos de interés.

## **6. Las Responsabilidades del Consejo**

*“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas”.*<sup>25</sup>

Los miembros que integran el Consejo, deberán aplicar en todas y en cada una de sus acciones niveles de ética elevados. Además, deberán actuar con diligencia, tomando en cuenta siempre los intereses de las partes interesadas.

El Consejo deberá desempeñar a cabalidad algunas funciones claves, en las que se incluye:

- Comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades, para lo cual deberá tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.
- La revisión y orientación de los objetivos, estrategias, políticas de riesgo y los resultados obtenidos por la institución.

---

<sup>25</sup> OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Internet.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf> Acceso: (14-07-011)

- La verificación de las prácticas de gobierno de la sociedad y las reformas necesarias que se deben hacer a las mismas.
- La toma de decisiones en cuanto: a la selección, retribución, control, sustitución de los directivos principales, así como la supervisión de los planes de sucesión.
- Garantizar la transparencia de los informes contables, financieros y no financieros de la sociedad.
- Velar por la utilización correcta de los activos de la empresa.
- Supervisar el proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.

El Consejo podrá realizar juicios objetivos e independientes, en el caso de puedan existir conflictos potenciales de intereses, para lo cual, elegirá miembros no ejecutivos del Consejo.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**OCDE:** La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en la ciudad de París (Francia). Los idiomas oficiales de la organización son el francés y el inglés.

**IFC:** Corporación Financiera Internacional (CFI) es una institución mundial creada en 1956 y perteneciente al Banco Mundial. Cuenta con 184 países miembros en todo el mundo. Tiene su sede principal en la Av. Pennsylvania 2121, Washington D.C., en los Estados Unidos.

Está encargada de promover el desarrollo económico de los países a través del sector privado. Los socios comerciales invierten capital por medio de empresas privadas en los países en desarrollo. Dentro de sus funciones se encuentra el otorgar préstamos a largo plazo, así como dar garantías y servicios de gestión de riesgos para sus clientes e inversionistas

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de Washington D.C. (Estados Unidos), y creada en el año de 1959 con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe. Es la institución financiera de desarrollo regional más grande de este tipo y su origen se remonta a la Conferencia Interamericana de 1890.

**CAF:** Banco de Desarrollo de América Latina- tiene como misión impulsar el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante el financiamiento de proyectos de los sectores público y privado, la provisión de cooperación técnica y otros servicios especializados. Constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 18 países de América Latina, El Caribe, Europa y 14 bancos privados, es una de las principales fuentes de financiamiento multilateral y un importante generador de conocimiento para la región.

**ONU:** La Organización de las Naciones Unidas (ONU) o simplemente Naciones Unidas (NN. UU.) es la mayor organización internacional existente. Se define como una asociación de gobierno global que facilita la cooperación en asuntos como el Derecho internacional, la paz y seguridad internacional, el desarrollo económico y social, los asuntos humanitarios y los derechos humanos.

**SOX:** La Ley Sarbanes Oxley, cuyo título oficial en inglés es *Sarbanes-Oxley Act of 2002*, (30 de julio de 2002), es una ley de Estados Unidos también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista. También es llamada SOX, SarbOx o SOA.

**IFRS:** Son unas normas contables adoptadas por el IASB, institución privada con sede en Londres. Constituyen los Estándares Internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual Contable, ya que en ellas la Contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo.

**RSC:** La responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema



de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el *triple resultado*.

**PIB:** es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente, un año). El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es objeto de estudio de la macroeconomía. Su cálculo se encuadra dentro de la contabilidad nacional.

## 2.4 MARCO LEGAL

A continuación se presentan la base legal donde se detalla las resoluciones legales para la aplicación del Gobierno Corporativo:

REFORMA CODIFICACION DE RESOLUCIONES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, LIBRO 3, Resolución de la Superintendencia de Bancos 306, Registro Auténtico 2006, 05/07/2006.

Resolución de la Superintendencia de Bancos 2130

Registro Oficial Suplemento 824 de 06-nov-2012

Estado: Vigente

Art. 1.- El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, institución integrante del sistema nacional de seguridad social, con el propósito de aplicar los principios de transparencia, que son parte de los principios básicos de responsabilidad social empresarial y procurar la operatividad de los principios de buen gobierno corporativo, deberá incorporar en sus normas, estatuto o reglamentos, manuales de políticas internas y en la estructura organizacional los aspectos que se detallan en este capítulo, que será de cumplimiento obligatorio para todas las instancias de la organización. Se insertarán los derechos y deberes mínimos que tienen los miembros del directorio: diligencia, lealtad, comunicación y tratamiento de los conflictos de interés, la no competencia, secreto, uso de activos y derecho a la información.

Los principios básicos de responsabilidad social que rigen la gestión empresarial, son: cumplimiento de la ley, comportamiento ético, respeto a las preferencias de los grupos de interés, rendición de cuentas; y, transparencia.

Art. 3.- El directorio de las instituciones financieras o el organismo que haga sus veces emitirán las políticas y los procesos que permitirán ejecutar las disposiciones de los estatutos o reglamentos, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco

eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas. Estas políticas y procesos se formalizarán en un documento que se definirá como el "Código de gobierno corporativo", el mismo que deberá contemplar, por lo menos, los siguientes aspectos:

3.1 Exponer con claridad los asuntos sobre los cuales debe decidir la junta general de accionistas o la asamblea general de socios; y, el directorio o el organismo que haga sus veces, de conformidad con los estatutos y reglamentos.

Se deberá enunciar la participación de estas dos instancias de gobierno corporativo en los procesos de fijación de los objetivos y estrategia del negocio. Dichos objetivos y políticas deben considerar los límites de tolerancia al riesgo que la organización desea asumir.

Establecer la forma de intervención del directorio o el organismo que haga sus veces en la fijación, toma de decisiones y seguimiento de tales objetivos y estrategias;

3.2 Asegurar la participación de los socios o de los accionistas en las deliberaciones de los asuntos presentados en la junta general o asamblea. A fin de elevar las condiciones de participación de los socios o de los accionistas, las instituciones propondrán programas de capacitación dirigidos a elevar el conocimiento de los socios o accionistas dentro del ámbito financiero, para lo cual les mantendrán informados sobre dichos programas;

3.3 Determinar la forma de evaluar y resolver los conflictos de interés en caso que se presenten entre los accionistas o socios y la entidad controlada o con las instituciones integrantes del grupo financiero. Esta política deberá considerar las relaciones de propiedad y gestión de los accionistas, socios, directores de la entidad o entidades integrantes del grupo financiero, que pueden generar conflictos de interés a fin de revelarlas.

En ese sentido también será aplicable a este tema, el identificar la existencia de influencias significativas en las políticas financieras y de operación de las distintas compañías e integrantes del grupo financiero;

3.4 Definir e integrar los niveles de control en la organización, así como implantar las políticas para la revelación adecuada de los sistemas de control interno vigentes en la institución y en el grupo financiero, si fuere del caso, y su efectividad;

3.5 En el código de ética señalado en el artículo 6, del capítulo V "De la gestión de riesgo operativo", del título X "De la gestión y administración de riesgos", de este libro, precisar los fundamentos esenciales a los cuales se debe acoger la organización, las instancias que resolverán los casos de incumplimiento y el régimen de sanciones;

3.6 Conformar el comité de retribuciones, definición de sus responsabilidades básicas e informes pertinentes sobre los lineamientos de política que deberá adoptar la junta general de accionistas o la asamblea general de socios sobre el nivel de la remuneración y compensación de los ejecutivos de la entidad revelada adecuadamente. El informe y sus recomendaciones sobre la escala de aplicación de las remuneraciones y compensaciones, la misma que deberá estar:

3.6.1 Alineada con la gestión prudencial de riesgos y estructurada bajo la consideración del horizonte de tiempo de éstos; y,

3.6.2 Cumplir con los criterios que se puedan considerar adecuados para reducir los incentivos no razonables para que los ejecutivos y empleados tomen riesgos indebidos que puedan a) Poner en riesgo la seguridad y solvencia de las instituciones controladas; o, b) Generar efectos serios adversos sobre las condiciones económicas o la estabilidad financiera del sistema financiero.

## **2.5 HIPOTESIS**

### **2.5.1 Hipótesis General**

Las empresas ecuatorianas pueden ser más eficientes, competitivas y transparentes, y, poseer mayor responsabilidad social empresarial, si, se implementa un Gobierno Corporativo.

### **2.5.2 Hipótesis Específicas**

1. Con la implementación del modelo de gobierno corporativo si se mejora la administración de una empresa privada.
2. Con la aplicación del gobierno corporativo si se mejora la calidad en la transparencia de la información.
3. Si se determina la incidencia de los dueños de las empresas entonces se puede evitar los conflictos de intereses.
4. Con la implementación del gobierno corporativo los niveles de autoridad disponen de su poder para cumplir con sus obligaciones con profesionalismo y objetividad.

5. Con el auto diagnóstico realizado de la empresa analizada, se puede mejorar sustancialmente el nivel de aceptación de los directivos a la implementación del Gobierno Corporativo.

## **CAPITULO III**

### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

La investigación se basará en una investigación explicativa ya que se analizará la causa efecto del estudio realizado a una empresa que desea implementar el Gobierno Corporativo.

También se analizará los resultados de un estudio realizado por la empresa Deloitte & Touche a 50 empresas ecuatorianas

Se revisará las mejores prácticas de implementación en países como México, Colombia y Perú, que barreras de entrada han encontrado para su implementación y que beneficios han tenido luego de su aplicación.

Se analizará como la implementación del gobierno corporativo asegura la transparencia de la información como mejora la eficiencia y como la comunicación entre la Junta Directiva o Directorio mejora hacia la gerencia los accionistas ya sean estos mayoritarios o minoritarios y los empleados.

También se revisará como su implementación mejora los sistemas de información a través de cumplir con leyes internacionales como son las NIIF'S (Normas Internacionales de Información Financiera).

### **3.2 METODOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.2.1 Tipos De Investigación**

Al ser un trabajo netamente teórico se analizará las políticas para desarrollar un gobierno corporativo en las empresas ecuatorianas, los pros y los contras, las facilidades o complicaciones que se tienen en la aplicación. Se analizaran los datos obtenidos por una de las empresas participantes en la ciudad de Quito, se evaluarán las áreas claves para la implementación.

#### **3.2.2 Obtención De La Información**

Las fuentes y técnicas para la recolección de información que se utilizaran en esta investigación son: Fuentes Secundarias y Fuentes Primarias.

### 3.2.2.1 Fuentes primarias

Se analizará los resultados de los participantes de este proceso para esto es necesario utilizar técnicas y procedimientos adecuados, entre estas se encuentran la observación y la entrevista.

**Observación:** se empleará la observación no participante o simple porque únicamente se realiza con la finalidad de obtener información.

**Entrevista:** se entrevistará a empresas involucradas con la implementación las nuevas políticas, y determinar cómo fue la implementación y sus pasos a seguir, para lo cual se entrevistará a cinco Gerentes Generales, cinco jefes departamentales, cinco empresas que proveen bienes y servicios y por último a cinco consumidores.

### 3.2.2.2 Fuentes secundaria

La información básica para la apertura de este proyecto se encuentra principalmente en:

**Libros:** Estos son las fuentes de primera mano.

**Medios de Comunicación:** dentro de estos los periódicos y revistas, mantienen un enfoque respecto a este tema, lo que permite obtener información al día.

**Materiales Documentados:** dentro de estos se puede señalar: Estadísticas, Publicaciones en Internet y Trabajos de Grado.

## 3.3 POBLACION Y MUESTRA

Se ha considerado que al ser este un tema muy especializado y que no se posee un legislación adecuada y obligatoria el conocimiento por parte del empresario de este tema no es común por lo tanto la presente investigación se basará en los resultados del estudio realizado por la empresa Deloitte en el Ecuador y se analizará también lo implementado en otros países.

### 3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- 1) **Entrevistas.-** Esta técnica se aplicará a los jefes de área de Yellow Pepper, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación
- 2) **Encuestas.-** Se aplicará la encuesta realizada por la empresa Deloitte a 50 empresas ecuatorianas con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación
- 3) **Análisis documental.-** Se utilizará esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otras fuentes relacionadas con la investigación, así como se analizará las mejores prácticas implementadas por otros países.

### 3.5 TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Se aplicaran las siguientes técnicas de análisis:

- a. Análisis Documental
- b. Indagación
- c. Conciliación de Datos
- d. Tabulación de Cuadros con cantidades y porcentajes
- e. Comprensión de gráficos
- f. Otros

Para el procesamiento de datos se utilizaran las siguientes técnicas:

- a. Ordenamiento y clasificación
- b. Registro manual
- c. Proceso computarizado con Excel
- d. Uso del software del Gobierno Corporativo emitido por la OCDE

## CAPITULO IV

### 4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En esta primera parte se analizará la situación de la empresa Yellow Pepper, donde se revisará su historia y luego la aplicabilidad del Gobierno Corporativo en la empresa de estudio.

#### 4.1.1 El Gobierno Corporativo En Yellow Pepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda.

Yellow Pepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda. es una empresa constituida en la ciudad de Quito el 26 de Diciembre del 2005, que empezó su actividad económica en el año 2006.

Yepecua Cía. Ltda. es proveedora de soluciones SMS para Banca Móvil y Televisión Interactiva permitiendo a los consumidores y a los negocios realizar transacciones monetarias o informáticas de una manera instantánea.

Yellow Pepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda. fue creada en enero del 2004 comenzó como un proyecto de Marketing móvil y durante dos años trabajamos desarrollando importantes campañas para grandes empresas después de este periodo de tiempo, Yellow Pepper se convirtió en parte del mundo interactivo.

En el 2006 realizo su primera aplicación de Banca Móvil en el Ecuador, hoy en día la empresa se enfoca en las áreas de televisión interactiva, Banca Móvil y Soluciones SMS para proveedores de contenido

A partir del año 2007 Yellow Pepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda. se ha constituido en una empresa líder en el mercado ecuatoriano, brindando productos complementarios entre sí, sin tener una competencia directa.

Yellow Pepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda. es proveedora de soluciones SMS (Mensajería en Telefonía Móvil) para Banca Móvil y Televisión Interactiva permitiendo a los consumidores y a los negocios realizar transacciones monetarias o comerciales de una manera instantánea.

Yellow Pepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda. fue creada en enero del 2004 en Estados Unidos, comenzó como un proyecto de Marketing móvil y durante dos años se trabajó desarrollando importantes campañas para grandes empresas. Después de este periodo de



tiempo, YellowPepper se convirtió en parte del mundo interactivo de la Televisión al asociarse con Cellcast Interactive USA.

En Ecuador, en Diciembre de 2005, se constituyó YellowPepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda. lanzándose nuestro primer programa Interactivo en la televisión Ecuatoriana enfocándonos primordialmente en proveer una plataforma móvil a empresas líderes en contenido tales como Ticketmaster, CitySearch, Diners Grup entre otras.

Durante el 2006 YellowPepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda. realiza la primera aplicación de Banca Móvil en el país. A partir del año 2007 se ha constituido en una empresa líder en el mercado local, brindando productos complementarios entre si, sin tener una competencia directa y ratificando en el año 2008 su liderazgo.

Hoy en día la empresa se enfoca en las áreas de Banca Móvil y Soluciones SMS para proveedores de contenido.

#### **4.1.1.1 Descripción Del Producto SMS**

Mensajería y transacciones monetarias o comerciales a través de telefonía móvil.

#### **4.1.1.2 Descripción Del Producto Venta De Tiempo Aire**

Para la disponibilidad de recargas para la obtención de telefonía móvil.

#### **4.1.1.3 Descripción Del Giro Del Negocio**

YellowPepper Ecuador Yepecua Cía. Ltda. es una empresa dedicada hoy día a las soluciones móviles bancarias o financieras, esto implica brindar a las personas y a las empresas, la posibilidad de optimizar su tiempo; es decir, evitarle acudir a un lugar para realizar una transacción económica y realizarlo mediante su teléfono celular.

Yellow Pepper cuenta como socio estratégico a los Principales Bancos e Instituciones Financieras del país, quienes a su vez se han convertido en nuestros principales clientes, además de empresas comerciales de reconocido prestigio. Para la prestación del servicio,

se cuenta con tecnología de punta y basado en desarrollos como son los sistemas XML, servicios WEB protocolos de comunicación SMPP, http y HTTPS, mensajería financiera ISO 8583 y acoplado en una misma plataforma a las tres operadoras de telefonía celular que posee el Ecuador. Con un mercado potencial para nuestros productos de 3'560.000 clientes bancarizados en el Sistema Financiero local; así como 10'244.000 usuarios de telefonía móvil y 1'192000 usuarios inscritos de Internet.

La interacción entre la Banca Móvil y YellowPepper nos exige participar como un actor activo, brindando una plataforma segura y efectiva, lo cual es avalado por nuestros clientes empresariales entre los cuales están: Banco Pichincha C.A., Banco Universal, Banco del Austro, Diners Club, Comercial Etatex, GMAC del Ecuador, ICESA, Farcomed, entre otros.

Este negocio gira alrededor del concepto de ganancia por volumen, con un porcentaje promedio de rentabilidad del 3% al 4% sobre el valor de las recargas electrónicas.

Operamos en países en Norte y Sur América tales como Ecuador, República Dominicana, Guatemala, Colombia, Estados Unidos, México, Perú y estamos expandiéndonos agresivamente con esta línea de productos.

### **Misión**

Ser una empresa que haga de las necesidades sociales y empresariales, soluciones tecnológicas que contribuyan con la evolución de la humanidad a través del desarrollo aplicado a las necesidades específicas de cada empresa o persona ofreciéndoles soluciones integrales con la finalidad de crear o desarrollar software de fácil uso, que tenga sobresalientes niveles de rentabilidad, calidad, presencia e influencia en el mercado laboral.

### **Visión**

Ser una empresa de reconocido prestigio nacional e internacional, con autonomía administrativa, con excelencia en desarrollo de aplicativos móviles de manera confiable, segura, sólida, flexible y rentable, donde se brinde un producto de excelente calidad y en donde el mejoramiento continuo en todas las áreas sean de agrado a nuestros consumidores, de eficiente gestión, competitiva, con alianzas estratégicas en el ámbito

nacional e internacional, comprometida con el servicio al cliente, la formación integral de su recurso humano y tecnológico.

### **Objetivos**

Desarrollar soluciones móviles financieras, con la finalidad y capacidad de resolver situaciones reales a las empresas para su desarrollo, y evolucionamiento tecnológico para atender sus necesidades y hacerlas mejores empresas en su campo laboral, financiero, administrativo y económico, además de actualizarlos en el campo computacional.

### **Valores Corporativos**

- Búsqueda constante de mejora de la calidad.
- Calidad Humana.
- Profesionalismo.
- Pasión por lo que hacemos.
- Respeto por el cliente.
- Tener un comportamiento ético y responsable en lo individual y organizacional.
- Respetar las culturas empresariales de nuestros clientes.
- Mejorar en forma continua como organización y como personas.

#### **4.1.1.4 Mercado Y Competencia**

El *core* de negocio que posee Yellow Pepper necesita las interconexiones que otorgan las operadoras celulares que son: CLARO, MOVISTAR Y ALEGRO, el mercado potencial que se tiene son los usuarios de servicios de SMS y de voz, y con los datos otorgados por la SECRETARIA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES observamos que el número de abonados son de USD 15´670.961 hasta mayo del 2011, incluso superando a la población de ecuatorianos del último censo realizado en el mes de noviembre de 2010, en el cual se refleja que somos 14´117.684<sup>26</sup> ecuatorianos lo que refleja que cada ecuatoriano posee por lo menos un celular, el cual lo puede utilizar para envío de mensajes o para

---

<sup>26</sup> [http://www.inec.gob.ec/web/guest/des\\_inf](http://www.inec.gob.ec/web/guest/des_inf)

hablar. En el cuadro presentado en la parte inferior observamos la distribución que se observa por cada operadora celular.

**Tabla 4.1 Líneas Celulare Activas**

CONECEL S.A.			CNT EP.			OTECEL S.A.		
LATU	LATP	TOTAL LA	LATU	LATP	TOTAL LA	LATU	LATP	TOTAL LA
11.318.271	35.052	11.353.323	326.827	27.175	354.002	4.690.682	40.581	4.731.263

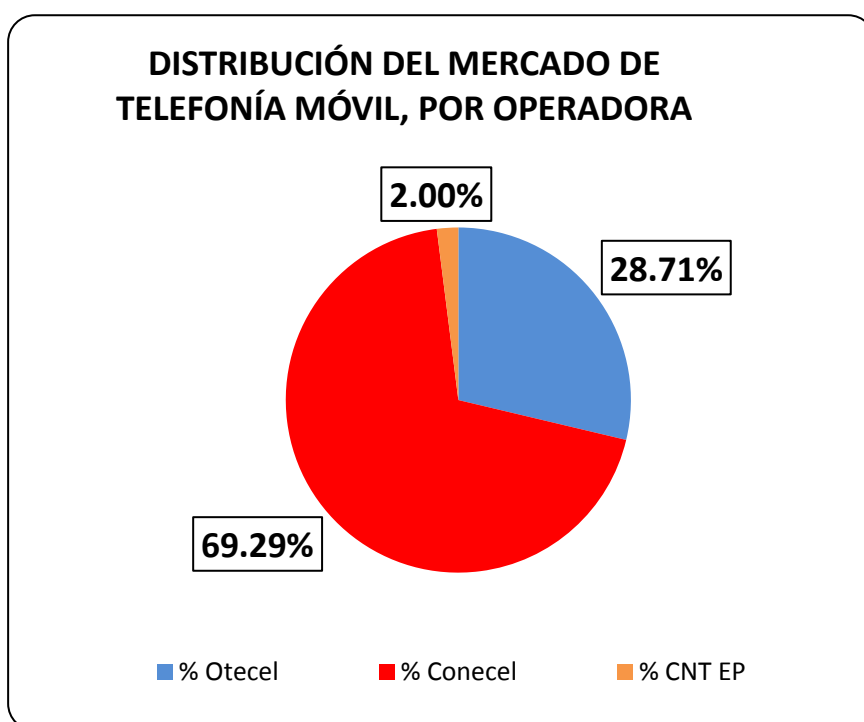
**LATU:** Líneas Activas del SMA prestados a través de terminales de usuario

**LATP:** Líneas Activas del SMA prestados a través de terminales de uso público

**TOTAL LA:** Total de Líneas Activas del SMA del mes reportado.

**Fuente:** Supertel

**Elaborado por:** Supertel



**Gráfico 4.1 Distribución del Mercado de Telefonía Móvil**

**Fuente:** Supertel

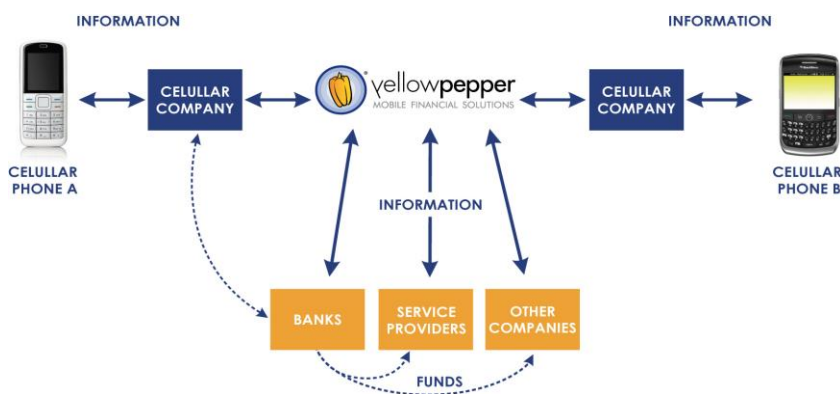
**Elaborado por:** Supertel

En el gráfico de la parte superior se observa que el 69% del mercado pertenece a CLARO, el 29% pertenece a MOVISTAR y el 2% a ALEGRO

#### 4.1.1.5 Clientes

Yellow Pepper está en el **corazón mismo del ecosistema de los servicios móviles financieros** convirtiéndose en **el conductor y conector** para las instituciones financieras, comerciantes, usuarios finales y los gobiernos para aprovechar el poder del dinero móvil.

En el gráfico que se observa en la parte inferior se ve un resumen del giro del negocio de Yellow Pepper.

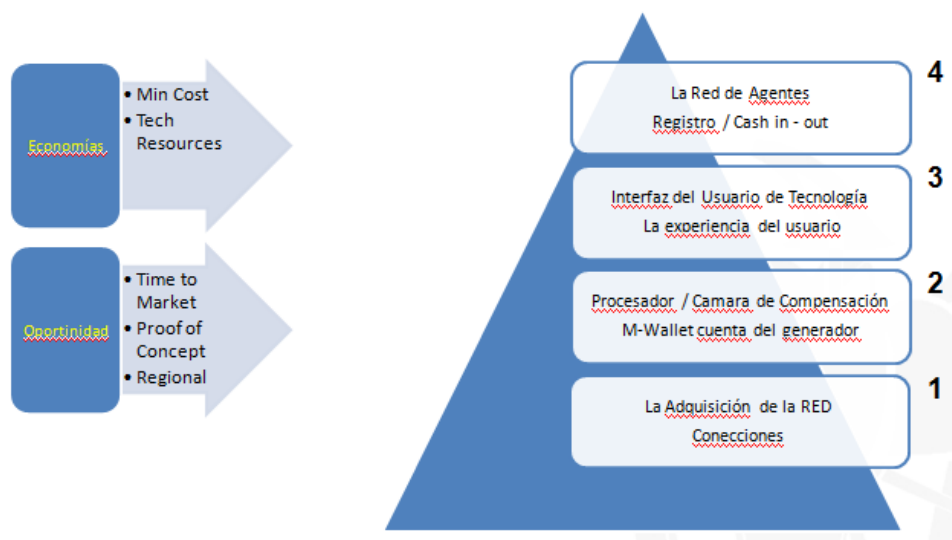


**Gráfico 4.2 Giro de Negocio Yellow Pepper**

Fuente: Yellow Pepper

Elaborado por: Yellow Pepper

#### 4.1.1.6 Modelo De Negocio



**Gráfico 4.3 Modelo de Negocio**

Fuente: Yellow Pepper

Elaborado por: Yellow Pepper

Suministrar servicios financieros móviles a entidades y usuarios finales, de una manera segura, relevante y conveniente, aspirando a que, a través de su uso, se generen oportunidades prácticas para la población para mejorar su calidad de vida.

Nuestros principales clientes son los siguientes son los siguientes:

- Banco Pichincha C.A.
- Banco del Austro
- Diners Club Internacional
- Mutualista Azuay
- Mutualista Pichincha
- Unibanco
- Cooperativa Alianza Minas
- Marathon Sport
- Almacenes Japón
- Interoceánica
- GMAC
- FYBECA
- Play Zone
- Etafashion
- Call & Buy
- Pollos Gus
- Grupo Zunino
- EBC
- Pronaca

#### **4.1.1.7 Productos**

Se posee tres líneas de negocio en los cuales Yellow Pepper ha incursionado para la generación de los ingresos los mismo son:

1. M-Wallet (Billetera Móvil) que a su vez se ha subdividido en las siguientes categorías:

- Consultas y Notificaciones

- M-Recargas
- M-Transferencias
- M-Pagos
- M-Distribución B2B
- M-Comercio
- Billetera Móvil
- M-Remesas

La Billetera Móvil sirve para pagar, comprar, recibir, transferir, guardar y administrar su dinero desde su teléfono celular es un producto financiero emitido por un Banco, con el soporte tecnológico de YellowPepper, a través de las redes de telefonía celular.

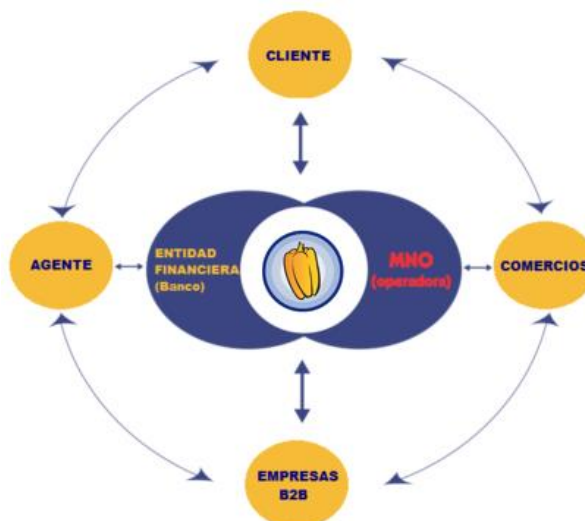
Está orientado a dos segmentos:

- Masivo: Todos los usuarios finales de la billetera. Población “no bancarizada” y “sub bancarizada”
- B2B: Comercios minoristas que requieren acceso a medios de pago para sus compras al distribuidor

Para que funciones la Billetera Móvil debe cumplir ciertas características como son:

- AGENTE (Corresponsal no Bancario): Compra, Registro y Activación de Mony. Punto de Cash In/Cash Out (Deposito/Retiro)
- CLIENTE: Usuario final de Mony
- COMERCIOS (Bienes y Servicios): Empresas que ofrecen bienes y servicios al Cliente
- EMPRESA B2B (Distribuidor): Empresa dedicada a la distribución y venta de productos de consumo masivo a los comercios

- ❑ ENTIDAD FINANCIERA (Banco, cooperativa, mutualista, etc.): Figura legal autorizada para la captación de recursos financieros del público, de acuerdo a la legislación local
- ❑ OPERADOR CELULAR (MNO por sus siglas en inglés – Mobile Network Operator): Canal de comunicaciones de los integrantes del ecosistema



**Gráfico 4.4 Modelo M – Wallet**

**Fuente: Yellow Pepper**

**Elaborado por: Yellow Pepper**

2. Consultas y Notificaciones Provee a los consumidores la posibilidad de requerir información específica sobre cuentas bancarias, tarjetas de crédito y/o otros tipos de servicios. La solicitud puede ser enviada en cualquier momento a través del teléfono celular. Transferencias permite a los consumidores con cuentas bancarias transferir fondos a través de su teléfono celular. El servicio provee a los bancos una solución conveniente y económica de transferencia electrónica.
3. Recargas provee a los consumidores que poseen una cuenta bancaria/tarjeta de crédito y un teléfono celular la capacidad de recargar tiempo de aire (o tiempo de aire de un tercero) a través de un simple comando en su teléfono celular. Este es un nuevo servicio muy útil en el mundo de los teléfonos celulares prepagos.



Como se dijo en la parte superior el giro del negocio de Yellow Pepper se basa en la transaccionabilidad que una persona natural le dé al uso de su celular, a través de estos últimos años el uso del celular se ha incrementado situando al Ecuador entre uno de los países que mas mensajes de texto envía, ya sea como conversación o para realizar alguna transacción, en los cuadros que se presentan en la parte inferior se refleja como se ha ido incrementado las transacciones por cada una de las operadoras de celular:

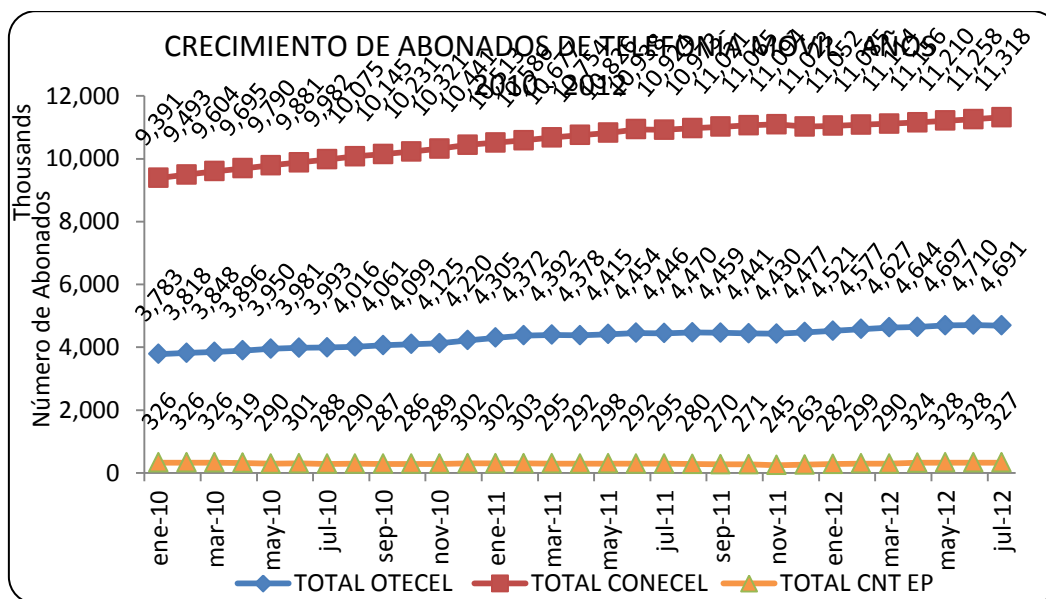


Gráfico 4.5 Crecimiento de Abonados

Fuente: SENATEL

Elaborado por: SENATEL

Para que todos los servicios que ofrecemos llegue a cada uno de los usuarios finales, fue necesario que los costos de los servicios de las operadoras celulares disminuya, en el cuadro de la parte inferior se realiza un análisis de cómo ha ido disminuyendo los cargos de interconexión del uso de redes móviles llegando hoy en día a un promedio de USD 0,0684

CARGOS DE INTERCONEXIÓN De Móvil a Móvil (USD)					
Llamada realizada a:					
Llamada realizada desde:	CONECEL S.A.		OTECEL S.A.		CNT EP. (ex-TELECSA)
CONECEL S.A.			0.0639	0.0166	0.0915
OTECEL S.A.	0.04997	0.0166			0.0915
CNT EP. EP. (ex-TELECSA)	0.0847		0.0639	0.0166	

Gráfico 4.6 Cargos de Interconexión

Fuente: SENATEL

Elaborado por: SENATEL

## 4.1.1.8 Estados Financieros

## 4.1.1.8.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
VENTAS	257,595.32	1,037,072.07	2,262,297.16	2,911,720.72	3,900,660.70	5,955,402.32
COSTO DE VENTAS	\$ 237,398.21	\$ 901,524.35	\$ 1,970,074.47	\$ 2,386,869.08	\$ 2,935,352.52	\$ 5,192,580.90
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 20,197.11</b>	<b>\$ 135,547.72</b>	<b>\$ 292,222.69</b>	<b>\$ 524,851.64</b>	<b>\$ 965,308.18</b>	<b>\$ 762,821.42</b>
GASTOS DE VENTAS	\$ 43,157.16	\$ 22,939.29	\$ 23,038.17	\$ 40,559.31	\$ 44,460.37	\$ 18,919.80
GASTOS DE NÓMINA	\$ 152,152.63	\$ 204,183.52	\$ 158,562.60	\$ 212,741.50	\$ 263,408.02	\$ 268,827.34
GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 76,182.63	\$ 92,091.23	\$ 115,609.39	\$ 157,316.54	\$ 305,317.36	\$ 389,054.34
GASTOS MANTENIMIENTO	1,305.46	2,016.10	1,278.00	550.00	715.00	350.03
TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 2,391.92	\$ 1,111.32	\$ 621.39	\$ 588.04	\$ 2,879.64	\$ 11,373.37
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 4,860.33	\$ 11,046.60	\$ 10,302.24	\$ 11,873.82	\$ 9,508.78	\$ 13,650.65
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 10,998.13	\$ 8,695.10	\$ 28,335.22	\$ 12,051.61	\$ 50,050.66	\$ 13,089.53
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ 4,269.44	\$ 9,351.87	\$ 9,803.73	\$ 11,840.67	\$ 20,485.95	\$ 22,845.32
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 295,317.70</b>	<b>\$ 351,435.03</b>	<b>\$ 347,550.74</b>	<b>\$ 447,521.49</b>	<b>\$ 696,825.78</b>	<b>\$ 738,110.38</b>
OTROS INGRESOS	\$ 72,514.25	\$ 35,187.77	\$ 121,853.98	\$ 44,941.88	\$ 48,725.77	\$ 37,842.59
<b>UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(\$ 202,606.34)</b>	<b>(\$ 180,699.54)</b>	<b>\$ 66,525.93</b>	<b>\$ 122,272.03</b>	<b>\$ 317,208.17</b>	<b>\$ 62,553.63</b>

Fuente: Yellow Pepper Ecuador

Elaborado por: el autor

**Tabla 4.3 Estado de Pérdidas y Ganancias**

	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>
VENTAS	100%	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	92%	87%	87%	82%	75%	87%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>
GASTOS DE VENTAS	17%	2%	1%	1%	1%	0%
GASTOS DE NÓMINA	59%	20%	7%	7%	7%	5%
GASTOS ADMINISTRACIÓN	30%	9%	5%	5%	8%	7%
GASTOS MANTENIMIENTO	1%	0%	0%	0%	0%	0%
TASAS Y CONTRIBUCIONES	1%	0%	0%	0%	0%	0%
GASTOS NO OPERACIONALES	2%	1%	0%	0%	0%	0%
GASTOS NO DEDUCIBLES	4%	1%	1%	0%	1%	0%
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	2%	1%	0%	0%	1%	0%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>115%</b>	<b>34%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>
OTROS INGRESOS	28%	3%	5%	2%	1%	1%
<b>UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-79%</b>	<b>-17%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>1%</b>

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

#### **4.1.1.8.2 Balance General**

**Tabla 4.4 Balance General**

	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>
DISPONIBLE	4,872.84	5,967.00	54,225.45	19,520.51	19,274.27	87,710.53
ACTIVO EXIGIBLE	113,168.43	354,304.05	425,626.90	783,071.38	1,005,882.95	1,309,752.78
ACTIVOS FIJOS	23,224.64	26,685.37	19,324.46	30,387.41	84,760.24	63,421.05
OTROS ACTIVOS	2,434.54	14,460.79	11,906.43	13,581.38	14,579.32	12,035.25
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>143,700.45</b>	<b>401,417.21</b>	<b>511,083.24</b>	<b>846,560.68</b>	<b>1,124,496.78</b>	<b>1,472,919.61</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>248,895.17</b>	<b>364,519.47</b>	<b>376,638.46</b>	<b>586,184.67</b>	<b>664,893.71</b>	<b>950,057.99</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-105,194.72</b>	<b>36,897.74</b>	<b>134,444.78</b>	<b>260,376.01</b>	<b>459,603.07</b>	<b>522,861.62</b>
DIFERENCIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

**Tabla 4.5 Balance General Porcentual**

	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
DISPONIBLE	3%	1%	11%	2%	2%	6%
ACTIVO EXIGIBLE	79%	88%	83%	93%	89%	89%
ACTIVOS FIJOS	16%	7%	4%	4%	8%	4%
OTROS ACTIVOS	2%	4%	2%	2%	1%	1%
TOTAL ACTIVOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TOTAL PASIVOS	173%	91%	74%	69%	59%	65%
TOTAL PATRIMONIO	-73%	9%	26%	31%	41%	35%

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

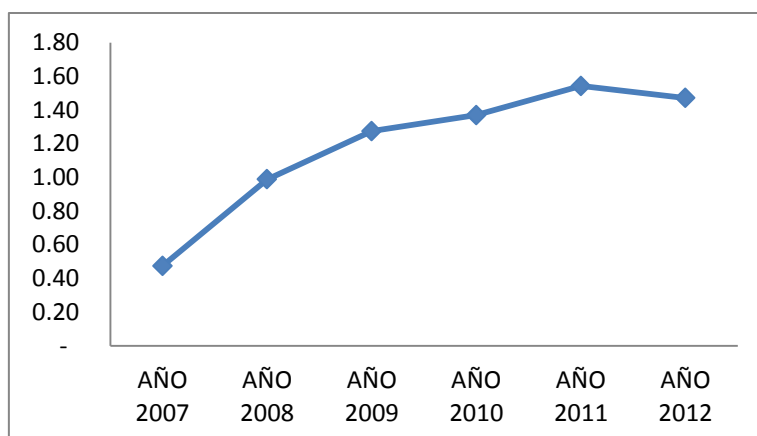
#### 4.1.1.9 Indicadores Financieros

**Tabla 4.5 Prueba Acida**

	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
PRUEBA ACIDA $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	0.47	0.99	1.27	1.37	1.54	1.47

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

**Gráfico 4.7 Prueba Acida**

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

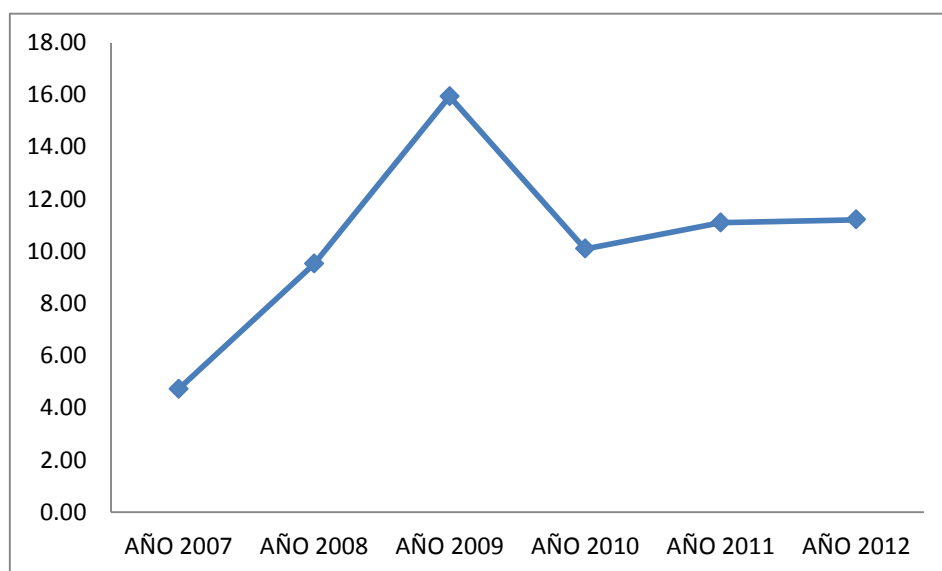
La liquidez de la empresa ha mejorado desde el año 2009, colocando a la empresa para el 2012 con una liquidez del 1.47 lo que significa que puede cancelar sus obligaciones de corto plazo sin ningún problema.

**Tabla 4.7 Rotación Cuentas por Cobrar**

		AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
ROTACION CTAS X COBRAR	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CTAS X COBRAR}}$	4.72	9.52	15.94	10.10	11.10	11.21

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**



**Gráfico 4.8 Rotación Cuentas por Cobrar**

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

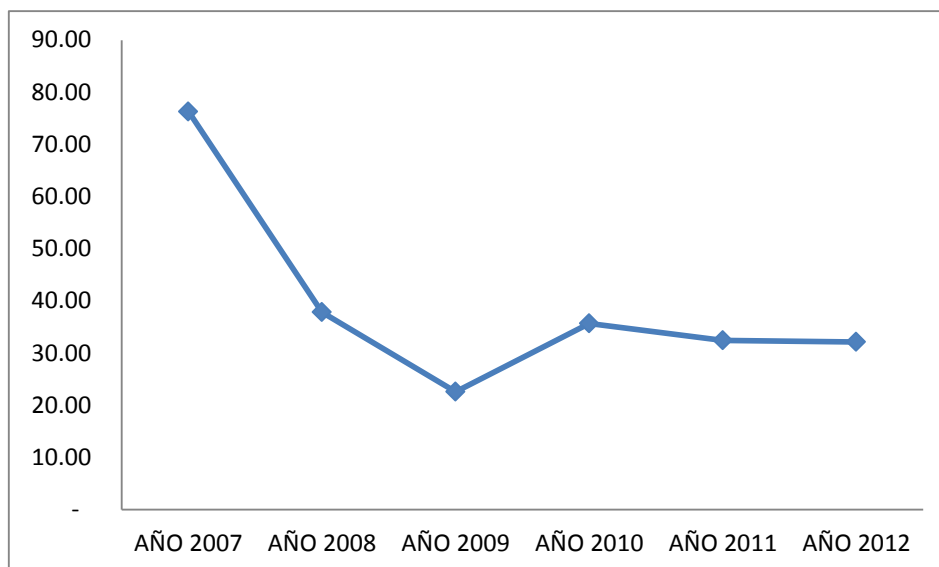
La rotación de las cuentas por cobrar han aumentado año tras año ubicándose al final del año 2012 en 11.21 lo que indica que las cuentas por cobrar han rotado renovándose las mismas.

**Tabla 4.8 Días de Cuentas por Cobrar**

		AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
DIAS DE CTAS X COBRAR	$\frac{360}{\text{ROTACION CTAS X COBRAR}}$	76.25	37.82	22.59	35.66	32.44	32.11

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**



**Gráfico 4.9 Días de Cuentas por Cobrar**

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

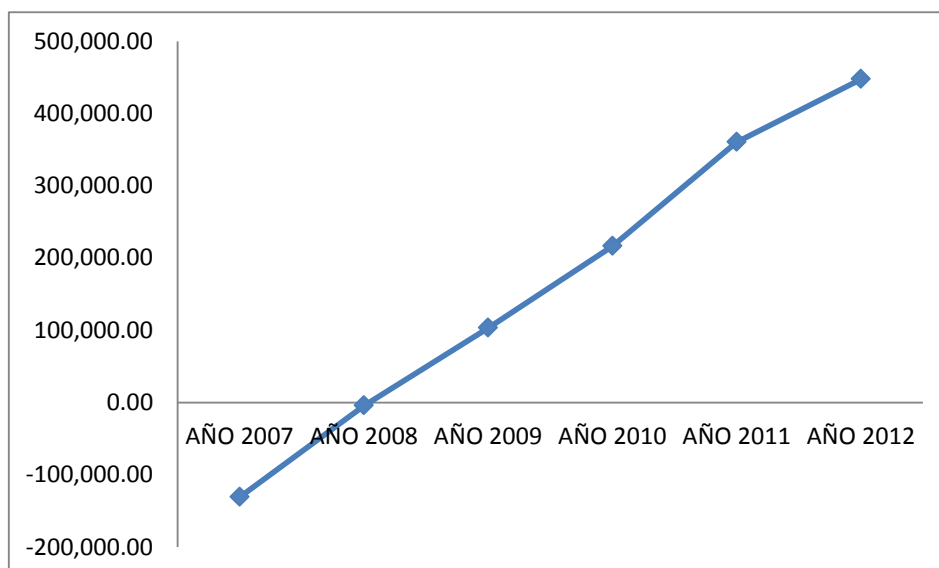
Para los días de recuperación de las cuentas por cobrar, se ve una mejora en los días, ya que se comenzó con una recuperación promedio de 76.25 días para el 2007 llegando al 2012 con un promedio de 32.11 días.

**Tabla 4.9 Capital de Trabajo**

		AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
CAPITAL DE TRABAJO	ACT CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	-130,853.90	-4,248.42	103,213.89	216,407.22	360,263.51	447,405.32

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**



**Gráfico 4.10 Capital de Trabajo**

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

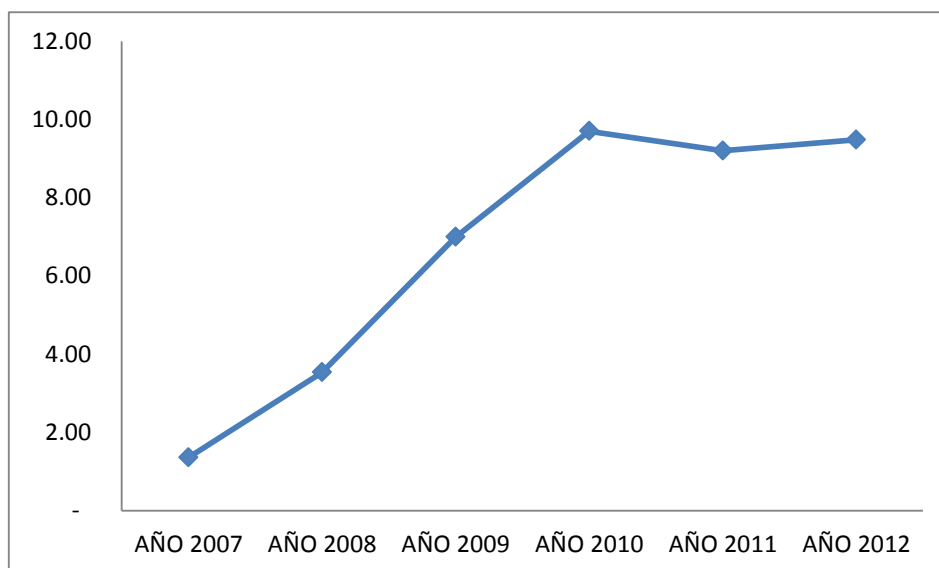
Para el capital de trabajo es decir el circulante que la empresa necesita para operar este ha ido incrementado desde tener un flujo negativo en el año 2007, hasta tener para el año 2012 un capital de trabajo de USD 447,405.32

**Tabla 4.10 Rotación de Cuentas por Pagar**

	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
ROTACION CTAS X PAGAR $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{CUENTAS POR PAGAR}}$	1.36	3.54	7.00	9.70	9.20	9.48

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**



**Gráfico 4.11 Rotación de Cuentas por Pagar**

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

Al igual que las cuentas por cobrar las cuentas por pagar han rotado a lo largo del año en 9.48 veces para el año 2012.

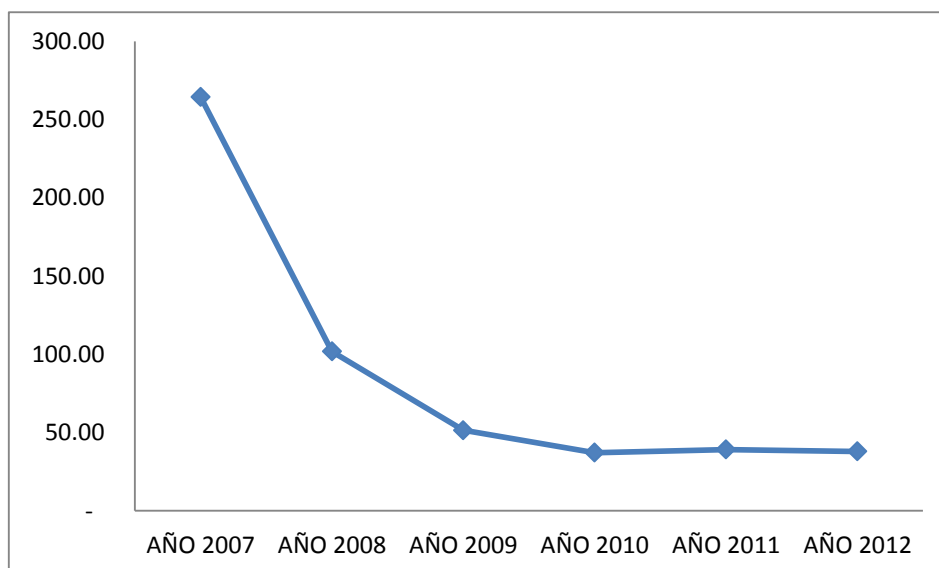
**Tabla 4.11 Días de Cuentas por Pagar**

	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
DÍAS DE CTAS X PAGAR						
360						
ROTACION CTAS X PAGAR	264.44	101.80	51.46	37.12	39.14	37.98

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**





**Gráfico 4.12 Días de Cuentas por Pagar**

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

Los días para el pago de los proveedores han ido disminuyendo desde un promedio de USD 264.44 en el año 2007, hasta llegar en el año 2012 a 37.98 días en promedio.

En la utilización del Software del gobierno corporativo y evaluando cada una de las áreas a la cual hace referencia se tiene las siguientes calificaciones:

**Tabla 4.12 Derecho y Trato Equitativo Accionistas**

1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas					
Área	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Calificación	Máximo
Medida 1	Principio de una acción - un voto	Imprescindible	Total	54.00	54.00
Medida 2	Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses	Importante	Parcial	12.00	21.00
Medida 3	Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas	Importante	Parcial	9.00	12.00
Medida 4	Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados	Importante	Parcial	15.00	16.00
Medida 5	Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	9.00	9.00
Medida 6	Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA/ Derecho de coventa	Importante	Nulo	0.00	12.00
				99.00	124.00
Porcentaje de Cumplimiento				79.84%	

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: OCDE**

**Tabla 4.13 Asamblea General de Accionistas**

2 - Asamblea General de Accionistas					
Área	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Calificación	Máximo
Medida 7	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables	Imprescindible	Total	54.00	54.00
Medida 8	Adopción del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea	Importante	Nulo	0.00	12.00
Medida 9	Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas	Importante	Total	18.00	18.00
Medida 10	Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Parcial	18.00	19.00
Medida 11	Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea	Importante	Total	18.00	18.00
Medida 12	Difusión de política de participación y decisiones de los accionistas e inversionistas institucionales	Conveniente	Total	3.00	3.00
Medida 13	Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General	Importante	Total	18.00	18.00
Medida 14	Utilización de medios electrónicos en la Asamblea	Importante	Nulo	0.00	12.00
Medida 15	Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Total	54.00	54.00
Medida 16	Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia.	Importante	Nulo	0.00	9.00
Medida 17	Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto	Importante	Total	9.00	9.00
Medida 18	Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea	Importante	Total	9.00	9.00

	201.00	235.00
Porcentaje de Cumplimiento		85.53%

Fuente: Yellow Pepper Ecuador  
Elaborado por: OCDE

Tabla 4.14 El Directorio

3 - El Directorio					
Área	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Calificación	Máximo
Medida 19	Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración	Imprescindible	Total	54.00	54.00
Medida 20	Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio	Importante	Parcial	9.00	18.00
Medida 21	Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera	Importante	Nulo	0.00	9.00
Medida 22	Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Nulo	0.00	9.00
Medida 23	Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos	Importante	Parcial	12.00	21.00
Medida 24	Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario	Imprescindible	Parcial	63.00	72.00
Medida 25	Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director	Imprescindible	Parcial	18.00	94.00
Medida 26	Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente	Imprescindible	Nulo	0.00	57.00
Medida 27	Definición expresa de las causas de cese y dimisión de directores	Importante	Nulo	0.00	21.00
Medida 28	Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales	Imprescindible	Nulo	0.00	54.00
Medida 29	Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés	Imprescindible	Nulo	0.00	54.00
Medida 30	Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés	Importante	Nulo	0.00	9.00
Medida 31	Reconocimiento del derecho de información del director	Importante	Nulo	0.00	9.00
Medida 32	Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea	Imprescindible	Parcial	63.00	81.00
Medida 33	Revelación de la retribución de los directores e inclusión en el Informe de Gobierno Corporativo	Importante	Nulo	0.00	18.00
Medida 34	Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director	Importante	Parcial	9.00	27.00
Medida 35	Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio	Conveniente	Nulo	0.00	3.00
Medida 36	Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal	Conveniente	Parcial	3.00	6.00
Medida 37	Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio	Conveniente	Nulo	0.00	3.00
Medida 38	Derechos y deberes de la Alta Gerencia	Importante	Total	9.00	9.00
Medida 39	Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias	Importante	Parcial	9.00	18.00
Medida 40	Conformación de Comisiones en el seno del Directorio	Importante	Total	21.00	21.00
Medida 41	Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas	Imprescindible	Nulo	0.00	63.00
Medida 42	Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones	Conveniente	Nulo	0.00	3.00

	270.00	733.00
Porcentaje de Cumplimiento		36.83%

Fuente: Yellow Pepper Ecuador  
Elaborado por: OCDE

Tabla 4.15 Información Financiera y no Financiera

4 - Información Financiera y no Financiera					
Área	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Calificación	Máximo
Medida 43	Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados	Imprescindible	Parcial	54.00	63.00
Medida 44	Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo	Importante	Total	9.00	9.00
Medida 45	Prohibición de contratación con el auditor externo o personas vinculadas servicios distintos al de auditoría	Importante	Total	9.00	9.00
Medida 46	Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables	Importante	Total	9.00	9.00
Medida 47	Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo	Importante	Total	9.00	9.00
Medida 48	Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo	Conveniente	Total	3.00	3.00
Medida 49	Publicación de los pactos entre accionistas	Importante	Parcial	18.00	27.00
Medida 50	Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio	Importante	Nulo	0.00	9.00

	111.00	138.00
Porcentaje de Cumplimiento		80.43%

Fuente: Yellow Pepper Ecuador  
Elaborado por: OCDE

Tabla 4.16 Resolución de Controversias

5 - Resolución de Controversias		Cumplimiento	Puntuación	Calificación	Máximo
Área	Necesidad				
Medida 51	Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias	Conveniente	Nulo	0.00	3.00

	0.00	3.00
Porcentaje de Cumplimiento	0.00%	

Fuente: Yellow Pepper Ecuador  
Elaborado por: OCDE

Tabla 4.17 Resultados

	Puntuación	Máximo	Cumplimiento	Evaluación
1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	99.00	124.00	79.84%	Notable
2 - Asamblea General de Accionistas	201.00	235.00	85.53%	Notable
3 - El Directorio	270.00	733.00	36.83%	Insuficiente
4 - Información Financiera y no Financiera	111.00	138.00	80.43%	Notable
5 - Resolución de Controversias	0.00	3.00	0.00%	Muy Deficiente

Fuente: Yellow Pepper Ecuador  
Elaborado por: OCDE

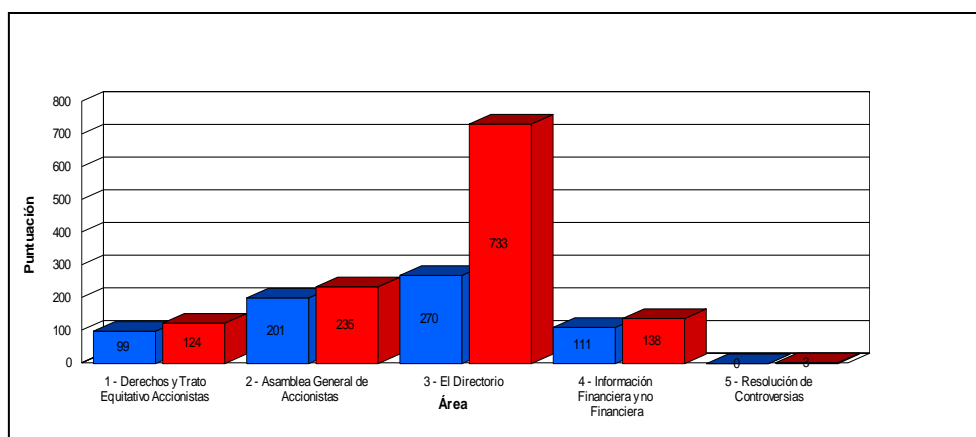


Gráfico 4.13 Resultados

Fuente: Yellow Pepper Ecuador  
Elaborado por: OCDE

Se puede observar que en el área que hace referencia al Directorio se ve un deficiente cumplimiento principalmente en los siguientes aspectos:

**Tabla 4.18 Medidas**

<b>Medida 25</b>	Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director Requisitos para ser director
<b>Medida 26</b>	Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente Condiciones para ser considerado independiente
<b>Medida 28</b>	Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales Definición y regulación deberes directores en Estatutos
<b>Medida 29</b>	Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés Declaración conflicto de interés directores
<b>Medida 41</b>	Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas Conocimiento y valoración de operaciones vinculadas

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: OCDE**

#### **4.1.1.10 Acciones Correctivas**

De acuerdo al principio de El Directorio se debe fomentar la creación de un régimen interno que regule los deberes y funciones del directorio, además, este régimen interno debe establecer medidas como por ejemplo la limitación de la edad para ser miembro del Directorio, cuales señalen los causales de cese del Directorio, las remuneraciones que este deberá percibir por efectuar su trabajo, así como la autoevaluación que el Directorio deberá ejecutar.

En relación al principio de la Información Financiera y No Financiera es claro que la compañía no presenta un Informe Anual de Gobierno Corporativo ya que todavía no está enmarcada dentro de esta estructura, se espera que a partir de los próximos años efectúe un informe de este tipo.

##### **4.1.1.10.1 Mejoras En Las Prácticas De Gobierno Corporativo**

Existen diversos mecanismos internos y externos que permiten a las compañías a mejorar el Gobierno Corporativo. Dentro de los mecanismos internos se destacan la asamblea de accionistas, las auditorías independientes e inclusive el monitoreo por parte de los trabajadores hacia los directivos. El mecanismo externo primordial es la competencia que dan los competidores, las compañías con un pésimo gobierno corporativo pueden correr el riesgo de estar sujetas a ineficiencias o a la baja de rentabilidad, que podría desembocar en

la liquidación misma de la compañía o a la sustitución de su administración por alguna más eficiente.

La mejor forma de mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo obedece al entorno jurídico e institucional de las compañías.

En ciertos países en donde la aplicación de la ley es buena, los accionistas minoritarios, quienes han sido abusados por accionistas mayoritarios tienen la facultad de hacer valer sus obligaciones a través de peticiones con la certeza de que habrá rápida respuesta a sus reclamos.

Desgraciadamente los mecanismos expuestos no serán siempre las mejoras en países como Ecuador, puesto que las regulaciones no son las más estrictas. En general la administración de justicia no actúa con eficiencia y la participación accionaria está suficientemente concentrada.

En momentos en que el entorno no beneficia las buenas prácticas de Gobierno Corporativo es cada vez más usual que las compañías apelen a la auto regulación. De esta forma accionistas y administradores ven la necesidad de proyectar principios de conducta y superiores prácticas para el gobierno de las compañías, al mismo tiempo que hacen explícito al mercado al cumplimiento de estas prácticas la auto regulación tomada de manera formal ayuda a mejorar los mecanismos internos y externos del Gobierno Corporativo. Esta regulación puede convertirse en un elemento de ventaja competitiva de las compañías frente a sus competidores.

Los lineamientos de Gobierno Corporativo a los que se ligan las compañías suelen contener principios enfocados a la protección de los Accionistas, el funcionamiento de la Asamblea General de accionistas, el Directorio y a la declaración de la información.

### **Propuestas**

- a) Presentación de sensibilización para que las compañías adopten lineamientos de Gobierno Corporativo.
- b) Motivación por parte del ente regulador para que las compañías emisoras posean códigos de Gobierno Corporativo.
- c) Adiestramiento en Gobierno Corporativo a las empresas no emisoras y pequeñas, por parte de los entes encargados de la difusión del Buen Gobierno Corporativo.

- d) Vinculación de este tópico con la educación para los esquemas de Gobierno Corporativo sean parte de los programas de estudio de las diferentes universidades.

### **Destinatarios**

Los principales destinatarios de estas prácticas de Gobierno Corporativo son los accionistas y directores de la empresa. acorde a los lineamientos de Gobierno Corporativo estos son las primeras personas que son los encargados de organizar y re direccionar todas los planes y estrategias para la correcta organización de la empresa.

Los directores son el eje central de la organización en los cuales recae la responsabilidad de usar la información obtenida de la organización. El objetivo es de implementar nuevas estrategias y hacer cumplir con todos los parámetros que el Gobierno Corporativo exige para el manejo adecuado de la organización, así por ejemplo medidas sobre el establecimiento periódico de juntas de accionistas que permitan concentración y una toma de decisiones adecuada con el desarrollo de la compañía.

Adicionalmente el Directorio debe cumplir con todas las funciones establecidas dentro de la constitución de la compañía de esta forma los directores se ven limitados en sus actividades y permite se cumplan con las funciones que a cada uno de los integrantes del consejo les fue asignado.

Todo este enfoque debe estar completamente establecido en los estatutos o régimen interno, esto permitirá tener un conocimiento más adecuado de las responsabilidades y límites que posean los directores dentro de la organización.

Adicionalmente otros destinatarios de la aplicación de Gobierno Corporativo son los organismos de control, como entes del estado los inversores, los prestamistas, entre otros pues estos necesitan o reclaman de una mejor organización de la compañía.

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo reduce el riesgo en la desviación de recursos ya que estos lineamientos permiten una mejor segregación de funciones y que los recursos se mantengan internamente proporcionando a un mayor valor organizacional, que mejore y permita trascender a la compañía.

Para las empresas ecuatorianas un riesgo latente es la constante variaciones que se van presentando con las políticas fiscales y legales vigentes o con las que imponga el gobierno

de turno, por ejemplo las inversiones extranjeras en nuestro país han ido disminuyendo por la incertidumbre que se presenta en los constantes cambio en las políticas tributarias, en lo que lleva el gobierno actual hay existido seis reformas tributarias lo que incrementa el riesgo país que hoy en día se sitúa en 872<sup>27</sup> puntos, otra política que puede afectar directamente a nuestro giro de negocio es la incertidumbre que ha existido en los últimos meses con respecto al cobro del ICE a los servicios celulares, lo que perjudicaría a nuestro nivel de ingresos.

#### **4.1.1.11 Políticas Y Procedimientos Que Mejoraran El Control Interno En El Departamento Financiero**

##### **Políticas**

Los principios contables de YP deberán concordar con todas las leyes aplicables, entre las cuales están: IFRS<sup>28</sup> e IAS<sup>29</sup> y, cuando las IAS no incluya asuntos tributarios, US GAAP se considerará el principio que YP deberá seguir.

##### **Activos fijos y depreciación**

La política general de capitalización es que todo el equipo y otros activos fijos que cuesten más de \$1.000 se registrarán como activos. Para determinar si se deberá capitalizar una reparación o mejoramiento, se debe considerar los siguientes factores adicionales: ¿extiende el gasto la vida útil del activo reparado o mejorado? Por ejemplo, una pintura no se capitalizaría, pero reemplazar un caldero o reparar un techo si lo sería si el valor en dólares hubiese excedido \$1.000.

Todos los activos de capital se deprecian a lo largo de sus vidas útiles estimadas. Se usará una base de línea recta y la depreciación se cobrará a inicios del mes en que el activo entre en servicio. Los activos se depreciarán usando las vidas útiles de la siguiente nota:

---

<sup>27</sup> <http://www.bce.fin.ec/>

<sup>28</sup> Internacional Financial Reporting Standards (Normas Internacionales de Información Financiera)

<sup>29</sup> International Accounting Standars (Normas Internacionales de Contabilidad)

**Tabla 4.19 Porcentajes de Depreciaciones**

Computadores y Equipos	3 años
Muebles de Oficina	10 años
Edificios y mejoras	40 años
Plataforma Tecnológica	3 años
Automóviles	4 años

**Fuente: Yellow Pepper Ecuador**

**Elaborado por: el autor**

### **Cuentas por cobrar y Provisión para cuentas dudosas**

Cuando inicialmente se reconoce un activo financiero (cuenta por cobrar) o pasivo financiero, una entidad debe medirlo a su valor justo más, en el caso de un activo o pasivo financiero, no a valor justo a través de ganancias o pérdidas, costos transaccionales que se atribuyen directamente a la adquisición o emisión del activo o pasivo financiero.

El valor justo es el monto por el cual se puede intercambiar un activo o liquidar un pasivo en una transacción entre dos o más partes en iguales condiciones.

El objetivo es asegurar que se apliquen criterios apropiados de reconocimiento y medición a las provisiones, pasivos y activos contingentes; y que se revele suficiente información en las notas de los balances financieros para permitir que los usuarios comprendan su naturaleza, tiempo y monto. El principio básico establecido por la Norma es que una provisión debe reconocerse solo cuando existe un pasivo, esto es, una obligación actual que resulte de eventos pasados. La Norma, por lo tanto, está dirigida a asegurar que los balances financieros contengan únicamente obligaciones genuinas – el gasto planificado futuro, incluso si estuviese autorizado por el directorio o consejo administrativo equivalente, queda fuera del reconocimiento.

Ya que las deudas incobrables no son una parte común, recurrente o importante para YP, la Compañía no estimará una "provisión para deuda incobrable" con base el historial pasado de deudas incobrables, sino que, en su lugar, usará un método



específico de identificación para registrar cualquier saldo de la cuenta "provisión para deudas incobrables". Así, cada semana, el Gerente General revisará el detalle del libro Cuentas por cobrar junto con el Departamento de Cuentas por Cobrar para identificar potenciales deudas incobrables. Si se detectasen cuentas como potenciales deudas incobrables, se deberá realizar un informe para documentar las razones de esta posibilidad, mismo que deberá estar firmado por el Supervisor Cuentas por Cobrar y el Gerente General, para comunicarlo al Contador General quien, a su vez, registrará un monto a la cuenta de provisión para deudas incobrables y así cubrir cualquier potencial pérdida. Ningún saldo de cuenta de cliente podrá ser trasladado a pérdidas en los registros de la Compañía sin el previo consentimiento escrito del Director Ejecutivo y el Director Financiero. Toda cuenta de cliente que estuviese en riesgo de convertirse en deuda incobrable también deberá aparecer en la Carta de Atestación mensual.

### **Cierre Contable**

A fin de cumplir con las fechas límite de elaboración de los informes que se indican en la Sección 7 & 8, la recopilación de información para la elaboración de los asientos de fin de mes deberán tener una fecha determinada de corte.

Los balances financieros mensuales deberán presentarse al Contralor de la Compañía hasta el quinto día laboral después del final del mes; y los balances financieros consolidados deberán presentarse al Director Financiero hasta el séptimo día después del final del mes. El contador encargado de elaborar los balances financieros de país podría necesitar usar estimados si la información final no estuviese disponible al final del mes; esto deberá ser observado en el informe de variación de final del mes del Contador General.

Los balances financieros de fin de año deberán presentarse al Directorio ocho semanas después de terminado el año. Para estos informes, se usarán cortes de seis semanas. Debido a que el final del año es el corte de período más importante, el libro general se mantendrá abierto para incluir material adicional sobre transacciones durante la conclusión del trabajo de la auditoría financiera.

## **Cuentas Por Pagar y Gastos Devengados**

### **Política:**

Se deben seguir controles internos adecuados para asegurar que se registren y paguen únicamente cuentas autorizadas. Se implementan procedimientos contables para asegurar la precisión de montos, los códigos de las cuentas en los libros generales y tiempos apropiados de pago.

**Propósito:** Explicar los procedimientos de documentación, registro y emisión de pagos en transacciones de cuentas por pagar.

**Alcance:** Este procedimiento se aplica a todas las compras, incluyendo montos pagos contra reembolso y reembolso de gastos de viaje e informes de gastos.

### **Documentación De Cuentas Por Pagar**

Los siguientes documentos deberán enviarse a cuentas por pagar para su archivo temporal y subsiguiente conciliación para formar un paquete de vouchers de cuentas por pagar:

- Orden de compra, de ser aplicable
- Nota de embalaje con informe de recepción, de ser aplicable
- Factura del vendedor
- Solicitud de cheque con las debidas autorizaciones de acuerdo con las Guías de Límites de Autorización (requerido para todo pago que no esté dirigido a un contrato o factura por servicios archivado por el Departamento Contable).

## **Desembolsos De Efectivo**

### **Políticas**

Los cargos autorizados para firmar cheques y autorizar giros bancarios es el Director Ejecutivo y, a nivel de la Compañía, el Gerente General junto con el segundo empleado designado para ello. Los cheques o giros bancarios de YP Holding solo necesitarán una firma; sin embargo, a nivel de la Compañía se requerirán dos firmas para suscribir un cheque. La persona que firma un cheque deberá revisar y rubricar la factura de apoyo u otra documentación. Los individuos no podrán firmar cheques pagaderos a sí mismos.

El Contador General deberá tener el sistema de cuentas por pagar. Antes del pago, el Contador codificará cada factura, elaborará el cheque y organizará la documentación.

El Contador y/o el Departamento RRHH determinará los montos del rol de pagos con base en el control horario y tarifas autorizadas. El Contador y/o el servicio de rol de pagos subcontratado elaborarán los cheques del rol de pagos.

Las cuentas bancarias deberán abrirse con la aprobación del Director Ejecutivo y/o Director Financiero de YP Holdings Director Ejecutivo y/o Director Financiero. Las tarjetas de firmas de los bancos locales, además de las firmas locales autorizadas, deberán incluir la firma del Director Ejecutivo y/o Director Financiero.

## **Procedimientos Contables De Fin De Mes**

### **Políticas**

El Contador General deberá preparar los balances financieros mensuales.

El Gerente General deberá aprobar los balances financieros antes de que sean enviados al Contralor (Nota: incluso si el Centro Ecuador o un tercero preparara los balances financieros, estos deberán ser revisados y aprobados por el Gerente General antes de que sean enviados al Contralor). Los balances financieros consolidados deberán ser enviados al Director Financiero hasta el 7° día laboral después del fin de mes.

El Directorio deberá aprobar los balances financieros trimestrales.

## **Procedimientos**

El corte de información en los estados mensuales es dos semanas después del final del mes.

Luego de terminadas las reconciliaciones bancarias mensuales, el Contador formulará los asientos mensuales, que son de dos tipos: aquellas que siguen iguales de mes a mes (recurrentes) y aquellas específicas de ese mes. Los asientos recurrentes se determinan después de la auditoría anual, con la ayuda del Contralor y del Director Financiero y, de ser aplicable, de la firma auditora. Entre esas están la depreciación y gastos de seguros prepagados. Los asientos específicos incluyen el registro del desglose de capital/intereses para el pago de hipotecas, ingresos por intereses y dividendos, transferencias bancarias, cheques sin fondos, cargos bancarios, sueldos acumulados e impuestos por rol de pagos, cuentas por cobrar, etc.

El Contador mantendrá un archivo de reconciliación mensual en el que deberá incluir los documentos justificativos del saldo de cada cuenta de estado general. El archivo también deberá incluir copias de los asientos manuales mensuales para reconciliar los estados de cuenta (los asientos se mantendrán en un archivo mensual como parte de las reconciliaciones de cuentas y firmadas por el contador que preparó el JE y el contador que lo aprobó. Es política de YP autorizar por escrito en el informe de transacciones todos los asientos que no se originen de los libros de las subsidiarias, rubricando o firmando los asientos. Todas las cuentas de estados generales se reconciliarán mensualmente para asegurar la provisión de estados precios a la Gerencia y al Directorio.

Una vez enviados los asientos generales, se imprime el balance financiero mensual con una copia del libro general de ese mes y los asientos generales enviados.

Los balances financieros ajustados deberán ser entregados al Contralor el quinto día laboral del mes después del cierre.

El Contador deberá preparar una comparación presupuestaria con los actuales resultados financieros y un informe de variación para el Gerente General, Director Ejecutivo y el Director Financiero, misma que deberá ser incluida junto con los balances financieros

mensuales. El informe de variación deberá explicar las diferencias entre los montos reales y los presupuestados.

## **Procedimientos Contables De Fin De Año**

### **Políticas**

El Contador deberá elaborar los balances financieros de fin de año.

El Contador es responsable de preparar la auditoría financiera anual y de trabajar con los contadores externos para terminar la auditoría. El Contralor es responsable de elaborar los balances financieros consolidados anuales y de trabajar con contadores externos para terminar la auditoría (el Director Ejecutivo guiará y supervisará todo el proceso para asegurar que la auditoría se realice a tiempo).

El Director Financiero y el Director Ejecutivo deberán aprobar los balances financieros antes de enviarlos al Directorio. Los balances financieros deberán ser [enviados al Director Ejecutivo por lo menos una semana antes del envío al Directorio a fin de facilitar su revisión.

El Directorio deberá aprobar los balances financieros de fin de año.

El Contador se encargará de enviar a la bodega todos los registros del año que cierra.

### **Procedimientos**

El corte de los balances financieros de diciembre se extenderá a seis semanas después del final del año.

Luego de terminados los balances financieros de diciembre, el Contador General deberá elaborar los informes preliminares de fin de año y entregarlos al Contralor y al Director Ejecutivo para su revisión.

El Contador deberá calcular los asientos recurrentes (de ser necesario, con la ayuda del Contralor y del Director Ejecutivo) para el nuevo año.

### **Auditoría financiera**

El Contralor y/o el Director Ejecutivo se pondrán en contacto con los auditores independientes en cuanto el Director Financiero y el Director Ejecutivo firmen la carta de compromiso de auditoría para comenzar a planificar el cronograma y el trabajo requerido para la auditoría. El Contador General se asegurará de que se provea espacio a los contadores independientes para que trabajen en nuestras oficinas. Esto incluirá una o más mesas grandes, espacio para mantener nuestros registros provistos a los contadores independientes, luz y conexiones eléctricas.

El Contador trabajará con los contadores independientes para determine las confirmaciones que se requerirán. Este proceso deberá terminarse enseguida después del fin de año, lo antes posible. El Contador supervisará la elaboración de las confirmaciones. El Gerente, de ser aplicable, el Director Ejecutivo, firmarán cartas de confirmación. El Contador enviará las confirmaciones a los auditores independientes.

El Contador será responsable de elaborar la cantidad de listas que los auditores consideren necesarias. Las reconciliaciones mensuales completadas para diciembre cumplirán en parte con este requisito.

Entre la información que deberá ser organizada y estar lista para ponerla a disposición está: el libro mayor completo del año, una tabla de cuentas, todos los estados bancarios y cheques cancelados, todas las facturas pagadas, todos los registros de ingresos de caja, todos los registros de roles de pagos, incluyendo hojas de horas y resúmenes de roles de pagos para cada período de pago; minutas del Directorio durante el año que se está auditando y las minutas más recientes que estuvieren disponibles, archivos de contratos, acuerdos de alquiler, acuerdos de concesión, políticas de seguros, documentación de los activos fijos capitalizados y documentación de servicios o activos donados registrados en el libro general.

El Contador estará disponible en todo momento durante la auditoría para facilitar el trabajo de los contadores independientes. El Director Ejecutivo, Director Financiero y el Contralor programarán tiempo para reunirse con los contadores independientes, según estos lo requieran durante la auditoría. Los asistentes de oficina también deberán estar disponibles para cualquier trabajo que el Contador les pudiera delegar.

El Contador, el Contralor y el Director Ejecutivo organizarán una reunión con los contadores independientes al final de la auditoría a fin de conversar sobre cualquier tema que se planteara, revisar los asientos de la auditoría, evaluar el proceso de auditoría y planificar mejoramientos para el siguiente año.

## **Controles Internos Y Auditoría Financiera**

### **Políticas**

La revisión de controles internos y la auditoría anual son dos de los procedimientos más importantes que tiene el Directorio en el cumplimiento de sus responsabilidades fiduciarias con YP.

El Director Ejecutivo y el Director Financiero, en consulta con el Directorio, establecerán los controles internos para los registros contables.

El Directorio seleccionará la firma contable pública que llevará a cabo la auditoría financiera al final del año. El informe sobre la auditoría financiera se presentará al Directorio, que está facultado para su aprobación.

### **Procedimientos**

Cuando exista un cambio en el personal administrativo o en la estructura operacional de la Compañía, el Director Ejecutivo y el Director Financiero se reunirán para verificar que el sistema de control interno siga cumpliendo con las necesidades de YP. De ser apropiado, los cambios se reflejarán en el presente Manual de procedimientos contables.

Las características clave del sistema de control interno con que el Contador General y la persona B del programa que mantiene el software de gestión de la propiedad no participan en el manejo de cheques y efectivo recibidos, en la firma de cheques, transferencia de dinero ni en la formación de cuentas de efectivo o de inversiones ni tampoco reciben los estados bancarios cerrados. El otro aspecto es que el Contador revisa las transacciones de los demás empleados y es responsable de informar cualquier problema al Gerente General o directamente al Director Ejecutivo o Contralor.

El Directorio aprobará, como parte del proceso de presupuesto, la firma contable pública que realizará la auditoría anual.

El Director Ejecutivo y el Presidente asistirán a la conferencia de final de la auditoría. Cada año, la firma contable pública presentará la auditoría al Directorio, para su revisión y aprobación de tal auditoría financiera.

El Director Ejecutivo y el Director Ejecutivo serán responsables de programar la auditoría, preparar la información requerida para los auditores y responder a sus preguntas durante la auditoría.

### **Mantenimiento Del Manual De Políticas Y Procedimientos Contables**

#### **Políticas**

El Manual de políticas y procedimientos contables es esencial para el funcionamiento contable de YP.

El Director Financiero es responsable de mantener el Manual.

Todo cambio propuesto deberá ser aprobado por el Director Financiero y el Director Ejecutivo.

El Manual de políticas y procedimientos llevará la fecha de cada revisión aprobada.

#### **Procedimientos**

Cada año, el Director Financiero revisará el Manual y propondrá cambios. Esta actualización se realizará en noviembre de cada año a más tardar. Todo cambio deberá ser aprobado por escrito por el Director Ejecutivo. Si el Director Financiero no tuviera cambios a proponer, el Director Ejecutivo deberá aprobarlo por escrito en un memorando.

Cuando se realicen cambios a los procedimientos contables, el Director Financiero deberá revisar el Manual de Políticas y Procedimientos Contables para determinar si se necesita una revisión. Ninguna revisión menor hecha al Manual que no se refleje de inmediato en el mismo deberá mantenerse en archivo para ser incorporada en la actualización anual formal.



El manual revisado será distribuido al Director Financiero, Director Ejecutivo y al Directorio.

## **Conducta De Negocios**

### *Práctica de comportamiento ético*

#### **Política**

Las acciones no éticas o acciones no éticas aparentes son inaceptables bajo cualquier condición. Las políticas y la reputación de YP en gran medida dependen de las consideraciones expuestas a continuación.

Cada empleado deberá aplicar su propio sentido personal de ética, que deberá ir más allá del cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables en situaciones de negocios, de manera que este norma cuando no exista una regulación como orientación. Cada empleado será responsable de aplicar el sentido común en decisiones de negocios cuando las reglas específicas no proporcionen la respuesta.

Al determinar el cumplimiento con esta norma en situaciones específicas, los empleados deberán cuestionarse lo siguiente:

1. ¿Es mi acción legal?
2. ¿Es mi acción ética?
3. ¿Mi acción cumple con la política de legal vigente?
4. ¿Estoy seguro de que mi acción no parece inapropiada?
5. ¿Estoy seguro de que no me vería avergonzado o comprometido si la Compañía o el público llegara a conocer mi acción?
6. ¿Estoy seguro de que mi acción cumple con mi código personal de ética y comportamiento?
7. ¿Me sentiría cómodo al defender mis acciones en el noticiero de las 6?

Antes de tomar una acción, los empleados deberán poder contestar “sí” a las anteriores preguntas.

Cada director, gerente y supervisor es responsable del comportamiento ético de negocios de sus subordinados. Los directores, gerentes y supervisores deberán sopesar cuidadosamente todos los cursos de acción sugeridos en términos éticos y económicos; y basar sus decisiones finales en los lineamientos provistos en esta política, así como en su sentido personal del bien y del mal.

### **Conflictos de interés**

Además, ningún empleado, funcionario ni agente de YP participará en la selección, concesión o administración de un contrato del que formar parte YP si existiera un conflicto de intereses aparente o real. Tal conflicto surgiría si un empleado, funcionario o agente, o cualquier miembro de su familia íntima, su socio o una organización que emplee o esté a punto de emplear a cualquiera de las partes indicadas en el presente, tuviese intereses financieros u otros en la firma seleccionada.

### **Cumplimiento con las leyes, regulaciones y políticas empresariales**

YP no tolerará la violación o engaño voluntario a ninguna ley federal, estatal, local o extranjera durante el curso del empleo de esa persona. La Compañía tampoco tolerará la omisión o elusión a la política de YP ni el compromiso en tratos inescrupulosos. Los empleados no intentarán acciones prohibidas ni en forma indirecta ni por medio de agentes o intermediarios.

La implementación de las disposiciones de esta política es una de las normas por la cual se medirá el cumplimiento de los empleados a todo nivel.

### **Acción disciplinaria**

El incumplimiento de las normas dispuestas en esta política originará una acción disciplinaria que podría incluir la terminación, remisión para juicio penal y reembolso a la Compañía o al gobierno, por cualquier pérdida o daño que resultare de tal violación. En cuanto a los asuntos relacionados con acciones disciplinarias, se aplicarán los principios of justicia. Ningún empleado acusado de una violación a esta política impedirá que el empleado explique sus actos antes de tomar ninguna acción disciplinaria.

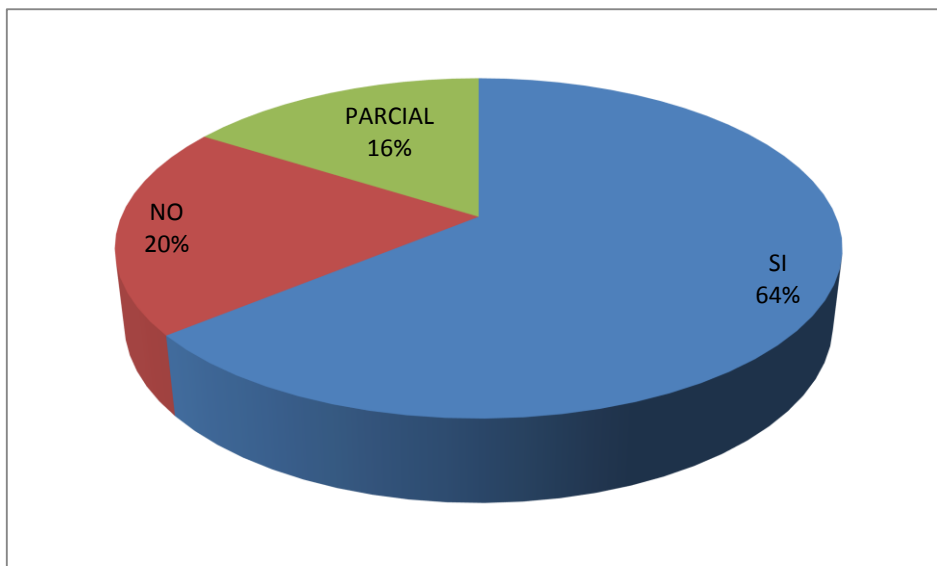
Se tomarán acciones disciplinarias:

1. Contra cualquier empleado que autorice o participe directamente en acciones que constituyan una violación a esta política.
2. Contra cualquier empleado que deliberadamente hubiese incumplido con su obligación de reportar una violación o hubiese retenido información importante y relevante acerca de una violación a esta política.
3. Contra cualquier director, gerente o supervisor que intentara, directa o indirectamente, vengarse o alentar a otros a hacerlo contra cualquier empleado que informe acerca de una violación a esta política.

Luego de haber analizar la situación de Yellow Pepper con respecto a la implementación del Gobierno Corporativo se presenta un estudio desarrollado por Deloitte donde se presentan datos muy interesantes que nos pueden situar en la realidad ecuatoriana y como esta ha ido evolucionando a lo largo de estos últimos años:

### 1. Conocimiento e Importancia del Gobierno Corporativo

¿Conoce Usted el concepto de Gobierno Corporativo?

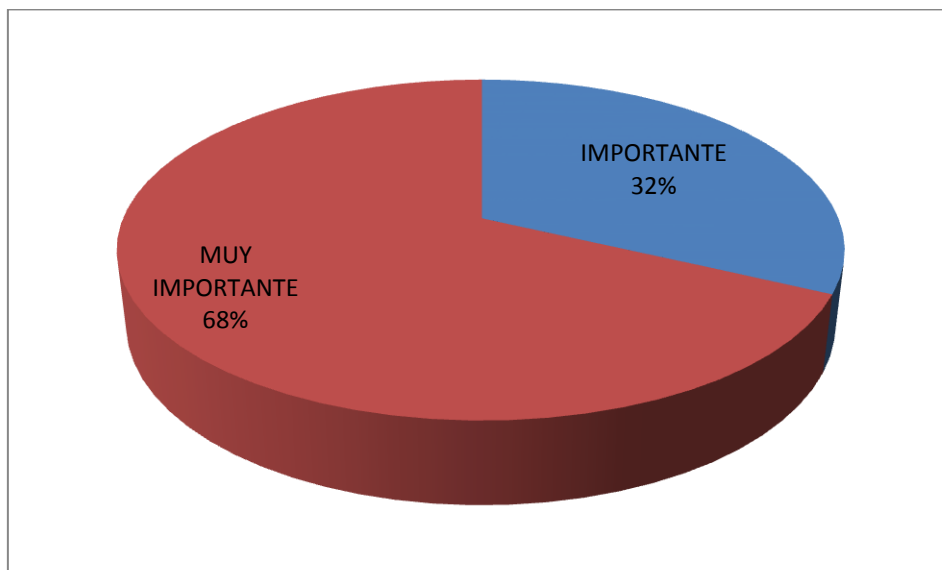


**Gráfico 4.14 Importancia del Gobierno Corporativo**

**Fuente: Deloitte**

**Elaborado por: Deloitte**

¿Qué tan importante considera usted, las prácticas de Gobierno Corporativo en su empresa?



**Gráfico 4.15 Importancia del Gobierno Corporativo**

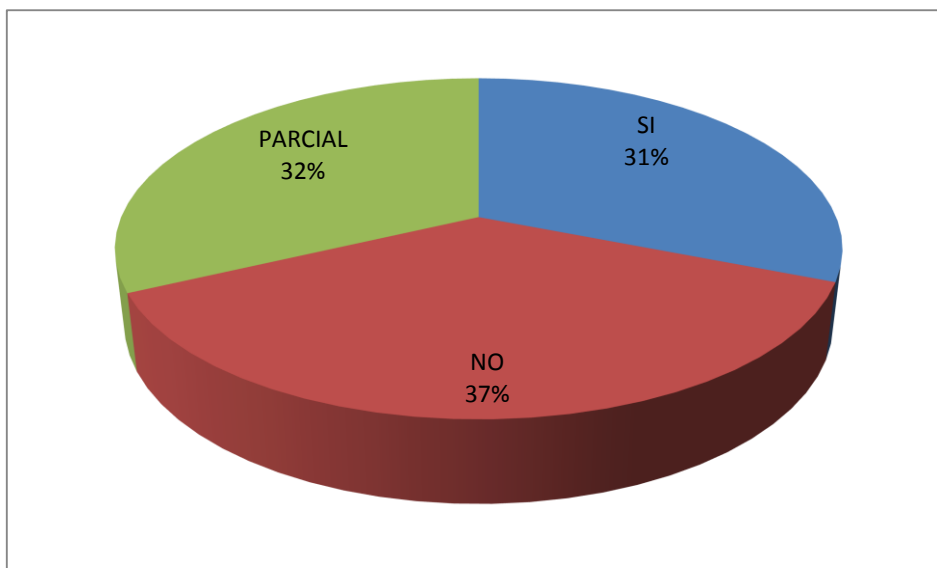
**Fuente: Deloitte**

**Elaborado por: Deloitte**

El 80% de los encuestados respondieron que tienen conocimiento al menos parcial del concepto de Gobierno Corporativo y un 68% considera que estas prácticas son muy importantes para la adecuada gestión de su empresa.

## **2. Estado de Formalización**

¿Tiene su empresa prácticas formales de Gobierno Corporativo? ¿Implementadas o por Implementarse?



**Gráfico 4.16 Estado de Formalización**

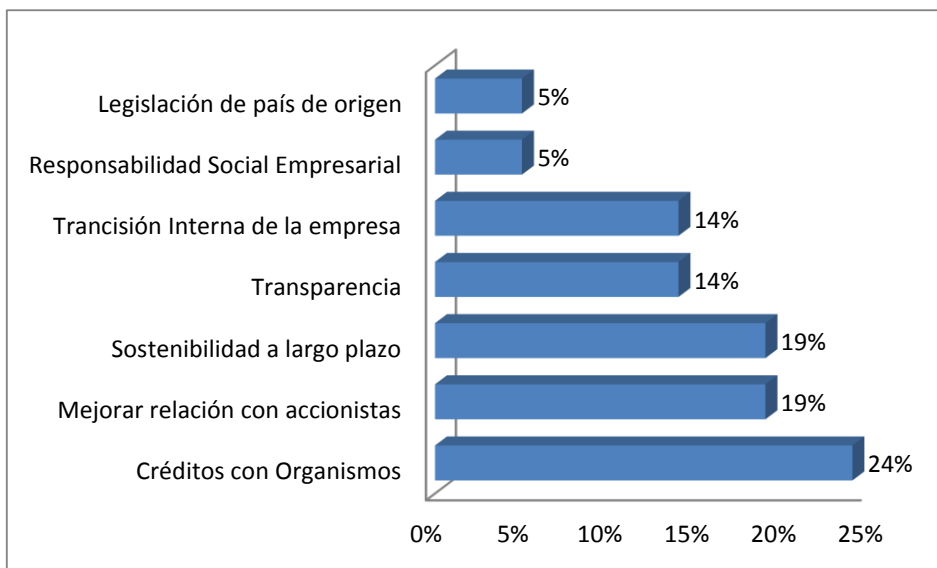
**Fuente: Deloitte**

**Elaborado por: Deloitte**

El 69% de las empresas encuestadas no cuentan con una implementación formal de prácticas de Gobierno Corporativo, es decir no cuentan con procesos, estructuras ni controles establecidos y documentados. Solamente el 31% respondieron que tenían implementadas las prácticas y que contaban con una estructura adecuada para el manejo de las mismas.

### **3. Razones para la implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo**

¿Cuáles fueron las razones por las que su empresa implementó o piensa implementar prácticas de Gobierno Corporativo?



**Gráfico 4.17 Implementación de Gobierno Corporativo**

**Fuente: Deloitte**

**Elaborado por: Deloitte**

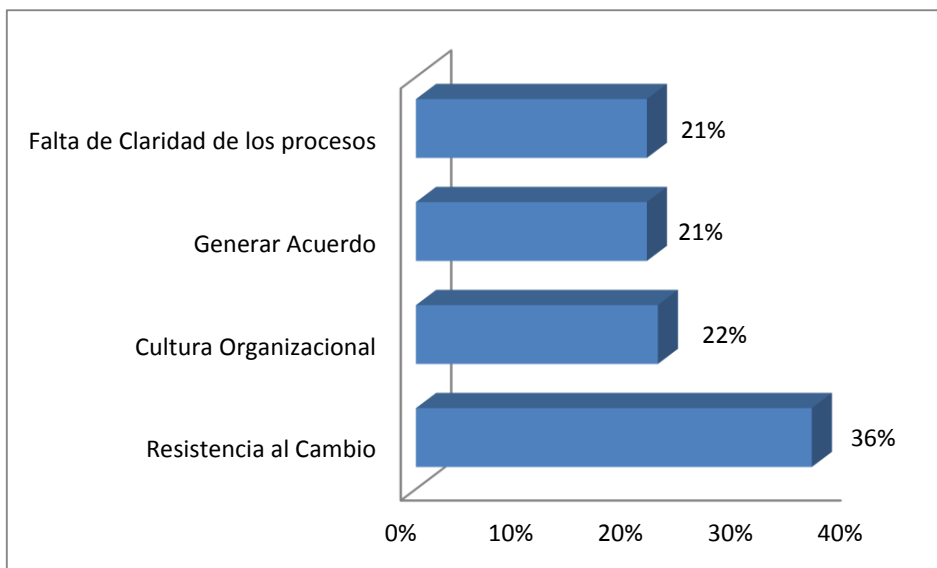
Las empresas que han implementado adecuadamente las prácticas de Gobierno Corporativo reconocen como principal motivo para su adopción a la necesidad de tener un mayor grado de formalidad en este campo como requisito al momento de solicitar recursos financieros a entres multilaterales y mercados financieros en el exterior, este representa un 24%.

Se observó en un 19% de respuestas, que otra razón importante para decidir la implementación de Gobierno Corporativo es la búsqueda de transparencia para mejorar la relación con los accionistas buscando una sostenibilidad a largo plazo.

Así mismo en el caso de empresas familiares se identificó además que estas prácticas son vistas como una solución adecuada para resolver temas de sucesión generacional y como un paso inicial para dejar su estatus “familiar” para evolucionar a un modelo corporativo de toma de decisiones más técnico.

#### **4. Retos para la implementación de Prácticas de Gobierno Corporativo**

¿Tiene su empresa prácticas formales de Gobierno Corporativo? ¿Implementadas o por implementarse?



**Gráfico 4.18 Implementación de Gobierno Corporativo**

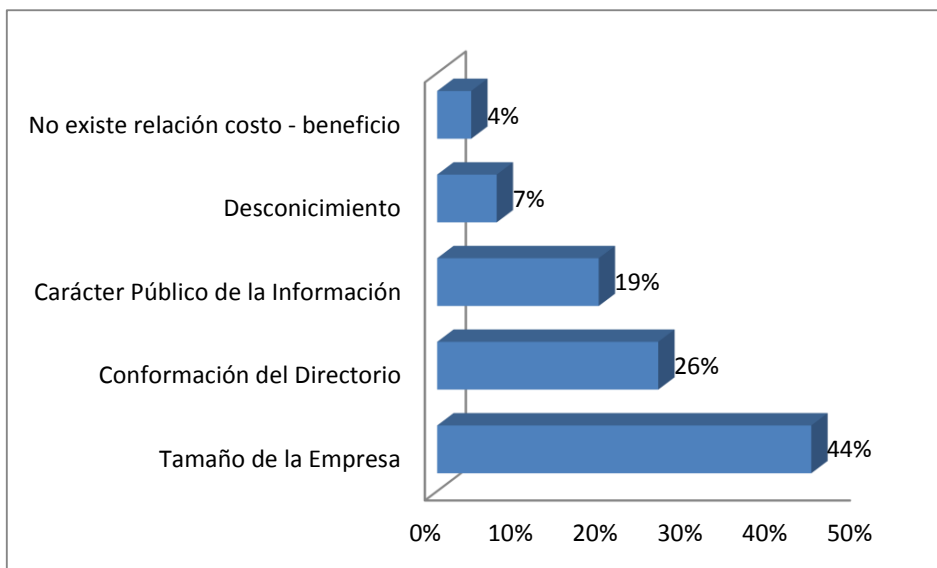
**Fuente: Deloitte**

**Elaborado por: Deloitte**

El 36% de las empresas que han implementado prácticas de buen Gobierno Corporativo como el principal reto a vencer a la resistencia al cambio.

En el caso de las empresas familiares hay mucha resistencia de los propietarios a cambiar de un modelo de decisión vertical y muchas veces unipersonal, a un modelo que involucra a diferentes instancias de la empresa. En el caso de empresas corporativas, se debe lograr la aceptación de estas prácticas de los accionistas mayoritarios, debido a que el principio de transparencia hace visible información a la que en muchos casos el accionista minoritario no tenía acceso.

¿Cuáles son las razones por las que no tienen o no han pensado en prácticas de buen Gobierno Corporativo?



**Gráfico 4.19 Implementación de Gobierno Corporativo**

**Fuente: Deloitte**

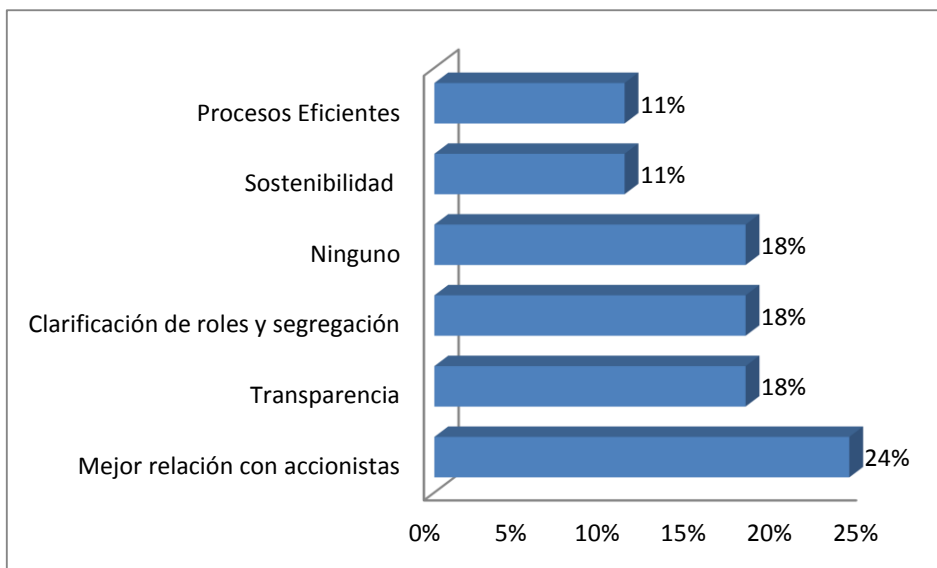
**Elaborado por: Deloitte**

En cuanto a las empresas que han decidido aún no optar por prácticas de Buen Gobierno Corporativo el 44% se explica por la percepción de tener una operación muy pequeña como para tener una necesidad de adoptar este tipo de prácticas, el 26% por dificultades para conformar el Directorio y un 19% por el carácter público que deberá tener su información.

## **5. Beneficios de un Buen Gobierno Corporativo**

¿Qué beneficios ha encontrado usted con la práctica de buen Gobierno Corporativo en su empresa?





**Gráfico 4.20 Beneficios de Gobierno Corporativo**

**Fuente: Deloitte**

**Elaborado por: Deloitte**

El principal beneficio directo de tener prácticas formales de Gobierno Corporativo radica en cumplir un requisito importante para acceder a fuentes de financiamiento en el exterior. Así mismo, para el 24% de la muestra ha visto una mejora en la relación con los accionistas y el 36% han encontrado beneficios en contar con una información transparente que permite clarificar roles y segregar funciones adecuadamente.

En general los encuestados comentan que existen beneficios generales propios de la formalización de los procesos de decisión de la empresa (mayor claridad, control y eficiencia).

Se debe entender que las prácticas de Gobierno Corporativo traen beneficios a largo plazo, buscando un modelo sostenible en las empresas. Por ello, el 18% de los encuestados que han implementado recientemente las prácticas aún no han visto beneficios que se le puedan atribuir.

## **4.2 DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

Como se ha mencionado anteriormente la implementación del Gobierno Corporativo en las empresas ecuatorianas no se ha realizado principalmente porque no existe una obligatoriedad marcada por los entes de control y también porque por parte del empresario no observa un beneficio inmediato a su implementación, en el estudio realizado por la

empresa Deloitte demuestra que la mayoría de las empresas que implementan estos principios son los de obtener préstamos o financiamientos internacionales.

Algo que no se ha profundizado en la presente investigación es la evaluación de riesgo que representa la implementación del Gobierno Corporativo por parte del empresario o la Junta Directiva. Para la presente investigación analizaremos los niveles de riesgo que significa la implementación del Gobierno Corporativo para lo cual utilizaremos el método COSO<sup>30</sup>, que sirve de punto de partida para su aplicación en las empresas privadas ecuatorianas.

Podríamos analizar la evaluación del nivel de los riesgos tomando en cuenta la siguiente premisa “La implementación del Gobierno Corporativo mejora la identificación de los procedimientos y el análisis de riesgos”

Para responder a esta premisa es necesario tener claro los siguientes aspectos:

1. Toda organización con o sin fines de lucro existe para agregar valor a sus inversionistas.
2. El valor es creado por decisiones de la Gerencia en todas las actividades por medio del planteamiento de las estrategias y la operación diaria de la empresa.

Pero ¿cómo ayuda el COSO ERM a la implementación del Gobierno Corporativo?

1. Maneja eficientemente eventos futuros que pueden ser inciertos.
2. Responde con procedimientos y tácticas que se reduzcan las probabilidades de resultados desventajosos e incrementen los beneficios.
3. Alinea el afán por el riesgo y la estrategia.
4. Conecta crecimiento, riesgo y entorno.
5. Mejora las decisiones en respuesta a los riesgos.
6. Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.
7. Permite identificar y gestionar riesgos cruzados.
8. Dimensiona oportunidades.

Como hemos analizado para la aplicación del Gobierno Corporativo en las áreas de la empresa Yellow Pepper y utilizando el método COSO ERM el enfoque sería el siguiente:

---

<sup>30</sup> El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida

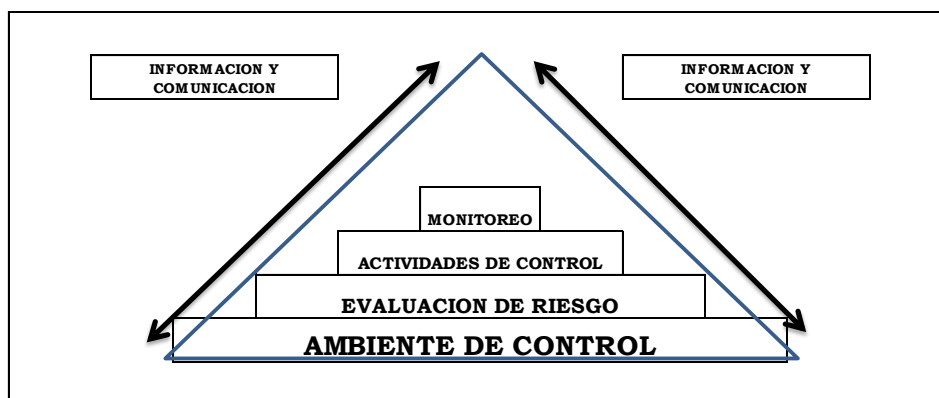
**Tabla 4.19 Método COSO ERM**

COMPONENTE COSO	NIVEL DE ENTIDAD	NIVEL DE PROCESO
AMBIENTE DE CONTROL	Generalmente a nivel de entidad	No al Nivel del Proceso
EVALUACION DE RIESGO	Evaluación de riesgo comercial de alto nivel	Afirmaciones y balance de cuentas
MONITOREO	Auditoría Interna, autoevaluación	Monitoreo incorporado en controles a nivel de proceso
INF. Y COMUNICACIONES	Sistemas Informáticos, comunicación de roles y responsabilidad en la entidad	Dentro de un proceso como parte del control
ACTIVIDADES DE CONTROL	Existe principalmente en el nivel de proceso	Existe principalmente en el nivel de proceso

**Fuente: COSO ERM**

**Elaborado por: COSO ERM**

La base del método COSO ERM es el control interno el siguiente cuadro nos deja ver los pasos a seguir para el cumplimiento correcto de este principio:



**Gráfico 4.21 COSO ERM**

**Fuente: COSO ERM**

**Elaborado por: COSO ERM**

La contribución del COSO ERM al Gobierno Corporativo es básicamente identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización gestionar sus riesgos dentro de los parámetros aceptados y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

La gestión de riesgo que una empresa debe tener son las siguientes:

- a. Identificar aquellos acontecimientos que puedan impactar en la organización impidiéndoles alcanzar sus objetivos.
- b. Realizar una valoración de los riesgos de la compañía y gestionar su tratamiento en función del riesgo aceptado en la misma.
- c. Integrar la gestión de riesgos en los procesos de planificación estratégica de la compañía, en el control interno y en la operativa diaria de la misma.
- d. Disponer del portafolio de riesgos a nivel global de la compañía y para cada una de sus divisiones y/o funciones.

Pero porque la compañía, empresa o entidad debe conocer los riesgos propios de su giro de negocios y la explicación es muy simple, ya que debe interactuar con diferentes actores los de de una u otra manera van a hacer que la empresa crezca y se torne lo suficientemente sólida para mantenerse por varios años.

En el siguiente cuadro se muestra lo antes señalado:



**Gráfico 4.22 COSO ERM**

**Fuente: COSO ERM**

**Elaborado por: COSO ERM**

El modelo COSO ERM ha ayudado a las empresas en la implementación del Gobierno Corporativo ya que ha impartido objetivos claros que las empresas deben poseer y estos

objetivos se ajustan claramente a los principios del Gobierno Corporativo, ahora la visión del ERM tiene cuatro puntos que son los siguientes:

1. Función dedicada a la gestión activa y por anticipado de los riesgos del negocio.
2. Proceso proactivo que integra la gestión de riesgos en la estrategia de la empresa.
3. Presión de los stakeholders para entender el rango de riesgos que está afrontando la empresa.
4. El conocimiento de los riesgos subyacentes permite gestionar más adecuadamente la asignación del capital permitiendo incrementar el valor para los stakeholders.

Los beneficios de la implementación del COSO ERM para un organización son los siguientes:

- a. Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- b. Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implementados, lo que permite una adecuada gestión. Toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.
- c. Alinea los objetivos del Grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
- d. Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.
- e. Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de Gobierno Corporativo.
- f. Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del Grupo.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Aunque se hable de globalización no debemos esperar que los países y las compañías adopten similares reglas y lineamientos de Gobierno Corporativo, pero sí que se dirijan en la búsqueda de una mejor claridad y compromiso hacia la sociedad.

- Los gobiernos tienen que adoptar un marco de referencia adecuado para la vigilancia y supervisión de las compañías a fin de proveer un entorno transparente y definido que permita atraer inversionistas y comenzar con una etapa de crecimiento sostenido, la retribución por acoger prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas apoyaría el desarrollo económico del país.
- El buen Gobierno Corporativo se puede entender como una herramienta que otorgará un valor agregado a la compañía, creará prestigio institucional y social, además permitirá financiación por parte de inversionistas actuales y potenciales y con ello garantizar la estabilidad, crecimiento y rentabilidad corporativa.
- Las compañías que adoptan buenas prácticas de Gobierno Corporativo, son menos propensas a caer en prácticas corruptas, aspectos que adquieren mayor importancia en aquellos países donde la corrupción es un problema latente.
- Del diagnóstico realizado a la empresa Yellow Pepper Ecuador se pueden observar índices de sostenibilidad y de congruencia muy bajos sobre todo cuando se interactúa con un tercero, ya sea este los proveedores, los clientes o el gobierno.
- Con respecto al índice de congruencia se tiene una puntuación muy baja sobre todo a lo que se refiere a la Calidad de Vida y a la Generación y Distribución de Riqueza, lo que se refiere a la Ética y Transparencia se tiene una mejor calificación sin que esto signifique que se ha llegado a un nivel óptimo.

- La puntuación más baja se obtiene en Generaciones Futuras ya que en muchos de los puntos se trata de medio ambiente y de investigación y desarrollo, al ser una empresa de servicios no interviene en posibles daños ambientales en la industria donde se desarrolla.
- Al ser esta una empresa muy joven en el país con un producto innovador es comprensible la baja puntuación en muchos de los diagnósticos, es previsible observar que poco a poco se puede ir corrigiendo aspectos que para los socios o directores puede ser importantes, lamentablemente no se pueden tener una puntuación perfecta ya que las ideologías entre mandantes y mandatorios difiere.
- De acuerdo al estudio realizado por la empresa Deloitte a las empresas ecuatorianas se puede observar claramente que conocen el concepto de gobierno corporativo, que saben que la implementación de este modelo es importante, pero lamentablemente no lo ponen en práctica.
- Los empresario ecuatorianos desean implementar las prácticas del Gobierno Corporativo para que les otorguen créditos organismos nacionales o internacionales, también existen empresarios que implementarían el GC para mejorar las relaciones con los accionistas y para tener una sostenibilidad a largo plazo de su empresa.
- En el Ecuador la mayoría de la empresas son familiares, esto quiere decir que las decisiones son tomas por el dueño o propietario y dentro de este estudio realizado por Deloitte demuestra que los motivos más importantes para la no implementación del GC son la resistencia al cambio y el tamaño de la organización y que en la gran mayoría de las empresas no existe un Directorio conformado.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La administración de Yellow Pepper deberá adoptar las prácticas de Gobierno Corporativo como una herramienta al servicio de la generación de riqueza, permitiendo así la ineludible finalidad de obtener beneficios, con un progreso social sostenible y respetuoso, intentando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable.
- Los socios de la compañía deben establecer a la empresa como una corporación a mediano y largo plazo sin que el afán de ganancia a corto plazo implique su continuidad.
- Para emprender un programa de prácticas de Gobierno Corporativo la Dirección de la empresa debe elaborar un cronograma de implementación, en la misma se debe fijar un responsable ya sea que pertenezca a la empresa o en su defecto que sea parte de una empresa que tenga experiencia en implementación del Gobierno Corporativo.
- Para la Implementación se debe conocer que áreas son las que necesitan más conocimiento o las que son más susceptibles de brindar información, ya que estas serán las llamadas a proporcionar los datos necesarios para ser revelados o conocidos ya sea por el directorio, accionistas o posibles inversionistas.
- Como herramientas fundamentales para la implementación de un gobierno corporativo son las siguientes:
  - Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo
  - Manual de Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber
  - Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado
  - Software de auto evaluación
  - Apoyo a instituciones públicas/privadas en proyectos locales
- Una vez que se disponga de una pre – implementación es necesario que todos los empleados conozcan de una o de otra manera los componentes del gobierno corporativo para lo cual se requiere tres etapas:



- Etapa 1.- Evaluación de prácticas de Gobierno Corporativo, esto es explicar a la empresa el contenido y espíritu de los Estándares de Gobierno Corporativo, realizar un due diligencie de Gobierno Corporativo, elaborar un diagnóstico con el grado de cumplimiento de la empresa en estándares de gobierno corporativo.
  - Etapa 2.- Informe de Propuestas y Recomendaciones de Gobierno Corporativo, esto es definir un plan de acción y las propuestas planteadas, sobre la base de la evaluación del gobierno corporativo de la empresa.
  - Etapa 3.- Implementación efectiva y material de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, esto significa que los cambios en la normativa interna de la compañía a través de varios documentos que puedes ser, estatutos sociales, reglamento de la Junta Directiva y la asamblea de accionistas y el informe del Gobierno Corporativo.
- Favorecer la confianza en el sistema de manera que las personas acudan responsablemente al mismo y denuncien actos de corrupción cuando tengan conocimiento de ello.
  - Es necesario que los interesados en el manejo de la empresa conozcan a cabalidad el diagnóstico del RSE, para que puedan tomar decisiones centradas en los principios del Gobierno Corporativo.
  - Un punto de partida importante para la implementación de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo puede ser la puesta en marcha y la acogida del autodiagnóstico, de esta manera poder seguir los pasos de la ética y transparencia, mejorar la calidad de vida de los empleados y sobre todo una buena generación y distribución de la riqueza.
  - Asignar responsabilidades de administración de riesgos, y crear comités de Riesgos y de Auditoría Interna como órganos de Gobierno Corporativo.
  - Realizar análisis de riesgos corporativos y fijar límites de tolerancia a riesgo de acuerdo al nivel de inclinación de los accionistas.
  - Implementar respuestas de riesgo a favor de la administración.
  - Deben proveer a la Gerencia y al Directorio una visión única, independiente y objetiva que contribuya al logro de los objetivos operativos y financieros.
  - Establecer Indicadores de operación, que permitan aumentar la cobertura de riesgo y disminuir los costos.
  - Coordinación y efectividad de auditoría interna, auditoría externa y administración de riesgos

- Reporte periódico a la junta directiva ya que se debe dar un enfoque en los riesgos que tienen mayor probabilidad de impactar en el valor de los accionistas.

## BIBLIOGRAFÍA

### Tesis (referencia):

- Armijos Sánchez, Esteban Adrián. Prácticas de gobierno corporativo en compañías familiares de la ciudad de Quito. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Espinoza Castro, Marco Andrés. El Buen Gobierno Corporativo en las sociedades anónimas ecuatorianas. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Jurisprudencia.
- Isch, Marcelo. El gobierno corporativo en el Ecuador como un medio de autorregulación de la empresa. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Jurisprudencia.

### Internet:

- Buen Gobierno Corporativo. Internet.  
[http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8&Itemid=19](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=19) Acceso: (26-07-011)
- CentraRSE 2006. ¿Qué es RSE? Internet.  
<http://www.indeg.edu.ec/publicaciones/Responsabilidad%20Sociel%20y%20Gobierno%20Corporativo.pdf> Acceso: (15-07-011)
- CERES. Responsabilidad Social en el Ecuador. Internet.  
[http://www.ecuability.com/documentos/rse/Presentacion%20Ramiro%20Alvear%20\(CERES\).pdf](http://www.ecuability.com/documentos/rse/Presentacion%20Ramiro%20Alvear%20(CERES).pdf) Acceso (30-07-011)
- Deloitte. La Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo. Internet.  
<http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/La-resp-socy-el-gob-corp-D0909.pdf>  
Acceso: (18-07-011)

- Ecuador: pocas empresas aplican la responsabilidad social. Internet. [http://www.freshplaza.es/news\\_detail.asp?id=12109](http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=12109) Acceso: (01-08-011)
- González, Elsa. Análisis Ético del Informe de Cadbury: aspectos financieros del gobierno de sociedades. Internet. <http://www.eticaed.org/10.Gonz%E1lez00.pdf> Acceso: (08-07-011)
- Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamerica. Internet. [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Practical\\_Guide\\_CG\\_Spanish\\_Full/\\$FILE/Spanish\\_Practical\\_Guide\\_Full.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Practical_Guide_CG_Spanish_Full/$FILE/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf) Acceso: (08-08-011)
- IFC. Papel del IFC en el fortalecimiento del gobierno corporativo en América Latina y el Caribe. Internet. [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Factsheet\\_LAC\\_Spanish/\\$FILE/06\\_Factsheet\\_LAC\\_Spanish.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Factsheet_LAC_Spanish/$FILE/06_Factsheet_LAC_Spanish.pdf). Acceso: (26-07-011)
- IRSE. ISO 26000... ¿Licencia para la Operación Empresarial? Internet. <http://www.irse-ec.org/boletines/boletin22/articulo.pdf> Acceso: (01-08-011)
- IRSE. Internet. [http://www.irseec.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=69&Itemid=93](http://www.irseec.org/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=93) Acceso: (01-08-011)
- Lizcano, José Luis. Buen Gobierno y responsabilidad social corporativa. Internet. <http://pdfs.wke.es/5/3/6/8/pd0000015368.pdf> Acceso: (18-07-011)

- Guerrero, Mauricio. Alianzas Intersectoriales: ¿Signo de esperanza y alternativa?
- [http://www.cmsconsultores.com/IMG/pdf/ALIANZAS\\_L\\_.DOC.pdf](http://www.cmsconsultores.com/IMG/pdf/ALIANZAS_L_.DOC.pdf) Acceso: (08-09-011)
- Moguel, Manuel y Joël Ernult. El Gobierno Corporativo: un acercamiento a su estudio como dimensión de análisis de la RSE. Internet. [http://www.uacya.uan.edu.mx/VI\\_CIAO/ponencias/2\\_poder/2\\_3.pdf](http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/2_poder/2_3.pdf) Acceso: (10-07-011)
- OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Internet. <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf> Acceso: (14-07-011)
- Serna, Humberto, Edgar Suárez y Mónica Restrepo. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano. Internet. [http://www.felaban.com/archivos\\_publicaciones/buen\\_gobierno.pdf](http://www.felaban.com/archivos_publicaciones/buen_gobierno.pdf) Acceso: (14-07-2011)
- USEM. Internet. <http://www.usem.org.mx/> Acceso: (07-09-011)
- United Nations Global Compact. Internet. [http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html) Acceso: (10-07-011)
- “White Paper” sobre Gobierno Corporativo en América Latina. Internet. <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf> Acceso: (26-07-011)

- [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Factsheet\\_LAC\\_Spanish/\\$FILE/06\\_Factsheet\\_LAC\\_Spanish.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Factsheet_LAC_Spanish/$FILE/06_Factsheet_LAC_Spanish.pdf)
- [www.segurosbolivar.com/productos/31/GUIA\\_BASICA\\_DE\\_GOBIERNO\\_CORPORATIVO.pdf](http://www.segurosbolivar.com/productos/31/GUIA_BASICA_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO.pdf)
  - [www.uas.mx/cegc/consilium/doc/La-resp-socy-el-gob-corp-D0909.pdf](http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/La-resp-socy-el-gob-corp-D0909.pdf)
- [www.irse-ec.org](http://www.irse-ec.org)