



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

Implementación del Gobierno Corporativo en el Grupo Empresarial Nipse periodo 2019-
2021

Realizado por:
Estefanía Mercedes Medina Vaca

Director del proyecto:
Msc. Jorge Izquierdo Lozano

Como requisito para la obtención del título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

D.M. Quito, Febrero de 2019

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, Estefanía Mercedes Medina Vaca, con cédula de identidad # 171727112-4, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Estefanía Medina Vaca
171727112-4

DECLARATORIA


El presente trabajo de investigación titulado:
Implementación del Gobierno Corporativo en el Grupo Gen periodo 2019-2021.

Realizado por:
Estefanía Mercedes Medina Vaca

como Requisito para la Obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ha sido dirigido por el profesor:
Msc. Jorge Izquierdo Lozano

quien considera que constituye un trabajo original de su autor.



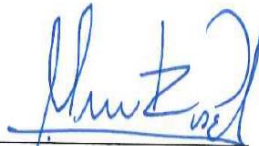
Msc. Jorge Izquierdo Lozano

LOS PROFESORES INFORMANTES

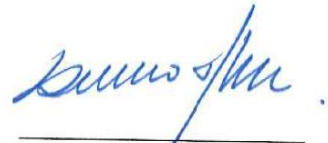
Los Profesores Informantes:

Msc. Marco Pullas Parra
Msc. Gabriela Dueñas Flor

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador.



Msc. Marco Pullas Parra



Msc. Gabriela Dueñas Flor

DEDICATORIA

Una vez más, la culminación de esta carrera profesional esta dedicada a mis padres, quienes siempre me han apoyado.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por los días que me ha permitido vivir y alcanzar cada una de las metas.

A mis padres por su apoyo y amor incondicional.

A Rick mi compañero de vida.

A mis amigas por los buenos y recordados momentos de la U.

A GEN por permitir una vez más trabajar en proyectos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVO.....	1
OBJETIVO GENERAL.....	1
OBJETIVO ESPECÍFICO	1
MARCO TEÓRICO	2
MARCO CONCEPTUAL.....	2
Gobierno Corporativo	2
Objetivos del Gobierno Corporativo.....	3
Principios del Gobierno Corporativo	4
Causas para el fracaso del Gobierno Corporativo:	4
Protocolo Familiar.....	5
Accionista	9
Derechos fundamentales de los accionistas.....	9
Administración	9
Elementos de la administración:	10
Sostenibilidad Empresarial.....	10
Stakeholder	10
Tipos de Grupo de Interés	10
Toma de decisiones	11
Etapa de la toma de decisión.....	11
Directorio	11
Funciones del Directorio	11
Consejo de Administración	12
Creación de un buen Consejo de Administración.....	12
Riesgo.....	13
Reputación	13
MARCO REFERENCIAL	15
Caso Jugos del Valle	15
Implantación del gobierno corporativo Jugos del Valle	16
MARCO HISTÓRICO	19
Ideología Organizacional.....	21

Conformación de GEN.....	22
Participación Accionaria.....	24
ORGANIGRAMA.....	25
Matriz FODA GEN	27
MARCO LEGAL.....	28
Ley de compañías- Registro Oficial 312	28
Código Andino de Gobierno Corporativo	28
Derechos y trato equitativo de los accionistas	29
Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE)	32
CAPÍTULO II	33
IMPLEMENTACIÓN	33
• Objetivo 1: Diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de GEN.	33
• Objetivo 2: Determinar la estructura del Gobierno Corporativo a implementar. ...	34
• Objetivo 3: Determinar mediante el manual de funciones las actividades a realizar los miembros del Gobierno Corporativo.	35
Manual de Funciones GEN	35
BIBLIOGRAFÍA.....	11

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Progressive Matrix.....	6
Figura 1: Funciones del Directorio	12
Figura 2: Logotipo de Jugos del Valle.....	15
Tabla 2: Cronología GEN	20
Figura 3: Línea de tiempo del Grupo Empresarial NIPSE.	21
Figura 4: Logotipo GEN	21
Tabla 3: Empresas de GEN.....	22
Tabla 4: Distribución de Directores Administrativos.	23
Figura 5: Organigrama	25
Figura 6: Porcentaje de Nómina según el género.	26
Figura 7: Nivel de Educación.	26
Tabla 5: Matriz FODA.....	27
Tabla 6: Actividades Objetivo 1.	33
Tabla 7: Actividades Objetivo 2.	34

RESUMEN

El modelo de gobierno corporativo ha existido desde hace varias décadas atrás, e inicio con la necesidad de una dirección adecuada basada en buenas prácticas y que responda a los intereses de los accionistas.

Actualmente varias corporaciones, grandes, medianas y pequeñas , han adoptado este modelo, con el fin de mejorar continuamente sus actividades institucionales y así obtener una huella diferenciadora en el mercado.

Así mismo, varias organizaciones han basado todo su giro de negocio en el modelo de gobierno corporativo, haciendo que todas las áreas existentes contribuyan a la estrategia y objetivos empresariales; logrando que todas la partes interesadas se encuentren satisfechas con una gestión eficiente.

Varias empresas ecuatorianas ya registran un modelo de gobierno corporativo, teniendo como base los principios que lo norman y políticas que permiten la existencia de un trato igualitario entre los accionistas. Estas empresas se han visto beneficiadas con un mejor desarrollo económico, prevención de posibles riesgos, expansión de su giro de negocio y creación de nuevas fuentes de trabajo.

Considerando todo lo descrito anteriormente; el Grupo Empresarial Nipse - GEN, ha decidido implementar un gobierno corporativo, el mismo que les permita tener un correcto manejo societario entre las empresas que lo conforman.

ABSTRACT

The corporate governance model has existed for several decades, and it began with the need for adequate management based on good practices in response to the interests of shareholders.

Nowadays, several corporations: large, medium and small have adopted this model, in order to continuously improve their institutional activities and therefore obtaining a differentiated footprint in the market.

Moreover, several organizations have based all their business in corporate governance model, making all existing areas to contribute to the strategy and business objectives; ensuring that all stakeholders are satisfied with efficient management.

Several Ecuadorian companies already have the corporate governance model, based on principles to control it and policies that allow the existence of equal treatment among shareholders. These companies have benefited from better economic development, possible risk prevention, business expansion and new job sources.

Considering everything described above, Grupo Empresarial Nipse - GEN has decided to implement corporate governance, that allows them to have a correct corporate management among the conforming companies.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Con el interés de la implementación de un buen gobierno corporativo por parte del Grupo Empresarial Nipse, se ha desarrollado los siguientes objetivos.

OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estructura de Gobierno Corporativo que permita sentar las bases de crecimiento corporativo y financiero de GEN durante el periodo 2019-2024.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de GEN.
- Determinar la estructura del Gobierno Corporativo a implementar.
- Determinar mediante el manual de funciones las actividades a realizar los miembros del Gobierno Corporativo.

MARCO TEÓRICO

MARCO CONCEPTUAL

A continuación se describe terminología de gobierno corporativo; los mismos que permitan conocer la información relacionada al tema.

Gobierno Corporativo

Se detallará definiciones de varios autores, para un mejor y amplio conocimiento:

El gobierno corporativo es aquel mecanismo de la asamblea de accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio a fin de asegurar niveles de eficiencia adecuados y garantizar la calidad, oportunidad y adecuada diseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa. Siendo el contrapeso una acción de fortalecimiento y balance que permite que las decisiones importantes no recaigan en una sola persona, sino en un foro multidisciplinario de decisión: consejo de administración. (Guillermo Cruz, 2006)

(DELOITTE, 2018) dice que: “El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa”.

Establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. (DELOITTE, 2018)

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OCED, menciona en su página Web que el Gobierno Corporativo (Development, 2018) “ayuda a crear un entorno de confianza, transparencia y responsabilidad necesario para fomentar la inversión a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad empresarial, apoyando así un crecimiento más fuerte y sociedades más inclusivas”.

Así mismo (Ponce, 2014) menciona que es una “necesidad para poder estructurar internamente la compañía (y en muchos casos volverle más eficiente) y, por otro, generar que la interacción con diferentes participantes (proveedores, ‘stakeholders’, etc.) se vuelva clara y genere confianza, mejorando el rendimiento de la Compañía”.

La OCDE dice que: (OCDE, 2016) “el Gobierno Corporativo también implica encontrar formas de motivar a los distintos actores interesados de una empresa para alcanzar niveles económicamente óptimos de inversión en capital humano y físico específico a la misma”.

Adicionalmente,

La competitividad y el éxito final de una empresa es el resultado de un trabajo en equipo que engloba las contribuciones de una serie de fuentes de diferentes recursos, entre las que figuran inversores, trabajadores, acreedores, clientes, proveedores y otros actores interesados. (OCDE, 2016)

El GC es el mejor medio de disminuir riesgos, aumentar la productividad y demostrar a los Inversionistas y a los mercados que existe la estrategia, la cultura corporativa, el seguimiento y la evaluación interna necesarias para cumplir todos los planes establecidos. (DiagnoXControl, 2006)

El Gobierno Corporativo es una herramienta de mejora continua dentro de una organización, ya que permite organizar mejor el desarrollo de la misma; mediante actores y nuevas o innovadoras áreas, este organismo controla y da paso a que la empresa pueda permanecer en el tiempo.

A parte de todos los beneficios organizacionales, el gobierno corporativo se convierte en una ventaja competitiva dentro del mercado y más confiable para las partes interesadas.

Objetivos del Gobierno Corporativo

- Optimizar la creación de valor a los Inversionistas.
- Asegurar la permanencia de la empresa y la optimización de sus operaciones mediante la autorización de sus estrategias generales y la supervisión para el cumplimiento de las mismas.
- Controlar y supervisar el desempeño de la empresa y el de sus principales riesgos.
- Proporcionar la información necesaria a los Inversionistas.

- Asegurar transparencia en las actividades desarrolladas por la empresa.
- Disponer y operar un eficiente sistema de control interno a través de la autorización de políticas y normas administrativas de observancia general.
- Fortalecer la confianza en la empresa por parte de los Inversionistas actuales y potenciales, de los organismos regulatorios y otros. Funciones
- Proceso correcto de revelación de información al interior y exterior de la Empresa.
- Asegurar la Integridad de los sistemas de información contable e infraestructura de control Interno adecuado.
- Implantar Comité de Auditoría.
- Adecuada documentación de procesos.

Principios del Gobierno Corporativo

Los 6 principios que conforman el Gobierno Corporativo son:

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo
2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave
3. Inversores institucional, mercados de valores y otros intermediarios
4. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo
5. Divulgación de información y transparencia
6. Las responsabilidades del Consejo de Administración. (OCDE, 2016)

Mediante la OCDE las empresas pueden implementar el gobierno corporativo considerando todas las políticas para un buen y correcto funcionamiento.

Causas para el fracaso del Gobierno Corporativo:

- Implantación u operación de procesos ineficientes, duplicados y costosos
- Inconsistencia entre las estrategias de negocios y la operación
- Pocosos de crédito, cuentas por cobrar y tesorería inseguros y sin control

- Alteración contable
- Inmovilización importante de activos, inventarios y cuentas por cobrar. (Guillermo Cruz, 2006)

Protocolo Familiar

(Guillermo Cruz, 2006) en su libro hace mención que “el gobierno corporativo en la empresa familiar parte precisamente de la definición de lo que se conoce como protocolo familiar”.

En sí, es analizar situaciones que se presentan entre los miembros de una familia propietaria de la empresa; a continuación se detalla algunas situaciones:

- Cuánto debe ganar el accionista familiar que trabaja en el negocio.
- Cómo debe evaluarse y promoverse a los empleados familiares.
- Qué puesto debe ocupar un familiar en la organización.
- Qué información deberá darse sobre la base e los negocios a un familiar en su rol de accionista.
- Cuál es la naturaleza del consejo familiar.
- Cómo deben manejarse las operaciones con empresas y miembros familiares.
- Cuál es el código de comportamiento, valores y ética familiar.
- Cómo debe ser el credo familiar y el interes de la familia respecto a la estrategia y la visión de la empresa.
- Cómo y cuándo se distribuyen utilidades y/o reinvierte.
- Cómo se manejan las ventas de acciones el derecho de tanto de los otros familiares.
- Cuál es el número máximo de familiares que pueden participar en el negocio. (Guillermo Cruz, 2006)

Tabla 1: Progressive Matrix

ATRIBUTOS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
	Entender la necesidad de profesionalizar la compañía	Primeros pasos concretos hacia las mejores prácticas	Implementación de mejores prácticas	Liderazgo
A. Compromiso para el Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ·Las formalidades básicas del gobierno corporativo incluyen: <ul style="list-style-type: none"> - Consejo de Administración. - Reunión anual de accionistas. - Identificación de accionistas y tenedores de acciones. ·Los miembros del consejo o altos ejecutivos son explícitamente facultados con responsabilidad para mejorar las prácticas de gobierno corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Las políticas establecidas conducen los elementos claves en el gobierno de la empresa familiar: <ul style="list-style-type: none"> - Plan de sucesión. - Recursos humanos y contratación de miembros familiares. - Participación de acciones en miembros no familiares. ·La dirección/ consejo aprueba el calendarios anual de eventos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> ·La política de gobierno corporativo cubre: <ul style="list-style-type: none"> - El papel del consejo vs. la administración. - Planeación a largo plazo para el gobierno corporativo de la compañía conmesurado con el plan de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Las prácticas aplicables de gobierno corporativo, la contabilidad y controles internos y la información de los accionistas son equivalentes a aquellos que se encuentran en las mejores prácticas de las compañías pública o que coticen en bolsa (ejem. Debe hacerse hasta lo mínimo para calificar y hacer uan oferta pública). ·La compañía en su totalidad cumple con todas las previsiones aplicables del código de mejores prácticas del país (algunos elemntos pueden ser aplicables unicamente a compañías públicas).

<p>B. Estructura y funcionalidad del consejo de administración</p>	<p>· El consejo de administración se constituye y se reúne periódicamente.</p>	<p>· Las reuniones de consejo se realizan de acuerdo a un itinerario regular, la agenda se prepara con anticipación, las minutas son elaboradas y aprobadas.</p> <p>· Los miembros no familiares (probablemente ejecutivos de la compañía o ex- ejecutivos) designan al consejo y se revisan las competencias principales (mezcla de habilidades) de la actuación del mismo o se establece un consejo consultivo de profesionales independientes que se consulta sobre una base regular.</p>	<p>· La composición del consejo (competencias/ habilidades mezcladas) se adecúa a las obligaciones previstas.</p> <p>· Se realiza un comité de auditoría de consejeros independientes.</p> <p>· Directivos independientes de la administración y propietarios designan al consejo (quizá "graduados o formados" por o en el consejo consultivo).</p>	<p>· El comité de auditoría es compuesto en su totalidad por consejeros independientes. Se establece el comité de nominación.</p>
<p>C. Transparencia y revelación</p>	<p>· Los adecuados sistemas de contabilidad y auditoría incluyen:</p> <p>-Adecuada contabilidad interna y un sistema de control interno revisado periódicamente por auditores externos independientes y reportes financieros trimestrales elaborados por contabilidad interna y aprobados por el consejo.</p> <p>-Los estados financieros anuales son auditados por auditores externos independientes aprobados en la reunión de accionistas.</p>	<p>· La contabilidad y auditoría se realizan de conformidad con los más altos estándares nacionales y la auditoría es realizada por una firma contable reconocida internacionalmente.</p>	<p>· Los sistemas contables de auditoría y control interno, son llevados a los más altos estándares internacionales.</p>	

<p>D. Accionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · A todos los accionistas se les mantiene informados de la política de la compañía, estrategia y resultados de las operaciones. · Se realizan juntas de accionistas anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se prevee a los accionistas con toda la información material y con la agenda detallada antes de las reuniones de accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se establece un consejo familiar (si el número de miembros familiares es amplio o una parte considerable no está trabajando en el negocio). 	<ul style="list-style-type: none"> · La compañía está en posición de implementar rápidamente todos los aspectos del código de mejores prácticas con relación a los accionistas para que la compañía se haga pública o cotice en bolsa.
------------------------------	---	---	---	---

Tomado de: (Guillermo Cruz, 2006)

La interpretación según el autor dice que:

La tabla nos permite entender que la aplicación de un programa de mejores prácticas no implica una transformación instantánea, sino un proceso paulatino de cambio cultural que, en ocasiones, puede llevar a más de dos años e incluso no ser aplicable, en su totalidad, en una empresa en particular. (Guillermo Cruz, 2006)

Accionista

(Enciclopedia Jurídica, 2014) "El dueño de una o más acciones en compañía mercantil, industrial o de otra clase. El socio de la compañía y, por lo mismo, condueño de su capital".

Derechos fundamentales de los accionistas

A. Entre los derechos fundamentales de los accionistas figurará el derecho a: 1) registrar su derecho de propiedad mediante un método seguro; 2) ceder o transferir sus acciones; 3) obtener información pertinente y relevante sobre la sociedad de forma oportuna y periódica; 4) participar y votar en las Juntas Generales de Accionistas; 5) elegir y destituir a los miembros del Consejo de Administración; y 6) participar en los beneficios de la sociedad.

B. Los accionistas tendrán derecho a que se les informe debidamente y a que se requiera su aprobación y su participación con respecto a las decisiones relativas a cambios fundamentales en la sociedad, tales como: 1) modificación del reglamento interno, los estatutos o cualquier otro documento rector de la sociedad; 2) autorización de la emisión de nuevas acciones; y 3) operaciones extraordinarias, incluida la transferencia de la totalidad de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, supongan la venta de la sociedad.

C. Los accionistas tendrán la oportunidad de participar de forma eficaz y de votar en las Juntas Generales de Accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que las rigen, incluidos los procedimientos de votación.

F. Las operaciones con partes vinculadas se aprobarán y realizarán de forma que la gestión de los conflictos de interés sea adecuada y se protejan los intereses de la empresa y sus accionistas.

G. Los accionistas minoritarios gozarán de protección frente a actos abusivos directos o indirectos por parte de los accionistas mayoritarios o en su beneficio, y contarán con medios eficaces de reparación. Se prohibirán las operaciones de auto-contratación que sean abusivas. (OCDE, 2016)

Administración

La Administración es (Delgado, 2014) "el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

Elementos de la administración:

En cualquier organización en la que esté presente la administración siempre se encontrará los siguientes elementos:

- Personas o recursos humanos
- Actividades
- Objetivos
- Recursos financieros, equipos, maquinarias, etcétera
- Métodos (conocimientos, aplicaciones tecnológicas y operativas). (Delgado, 2014)

Sostenibilidad Empresarial

(Brundtland, 1985) “Desarrollo económico que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

Stakeholder

Stakeholder son todos los actores de interés de una empresa; es así como lo define (Freeman) “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.

Tipos de Grupo de Interés

Primarios: Los stakeholders primarios son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, como por ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores.

Secundarios: Los stakeholders secundarios son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONG's, entre otros. (R., 2010)

Toma de decisiones

(B.)“Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o mas alternativas”.

(B.)“La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando en el mismo proyecto”.

Etapa de la toma de decisión

(B.)“

1. Identificación y diagnóstico del problema
2. Generación de soluciones alternativas
3. Selección de la mejor alternativa
4. Evaluación de la decisión
5. Identificación y diagnóstico del problema”.

Directorio

Según (Alegre, 2016)“El Directorio es una representación formal de los accionistas, los cuales se organizan en una Junta de Accionistas”.

Se dice que el Directorio es quien cuida y vela por los intereses que involucra a los accionistas dentro de una empresa.

“Los principales directores son responsables, además, de entregar dividendos a los accionistas y garantizar el crecimiento de la empresa”. (Guillermo Cruz, 2006)

Funciones del Directorio

“Las funciones del Directorio se desprenden del cumplimiento de sus Objetivos y las podemos enmarcar en los tres ámbitos: el Negocio, la Organización y las Personas” (Alegre, 2016)

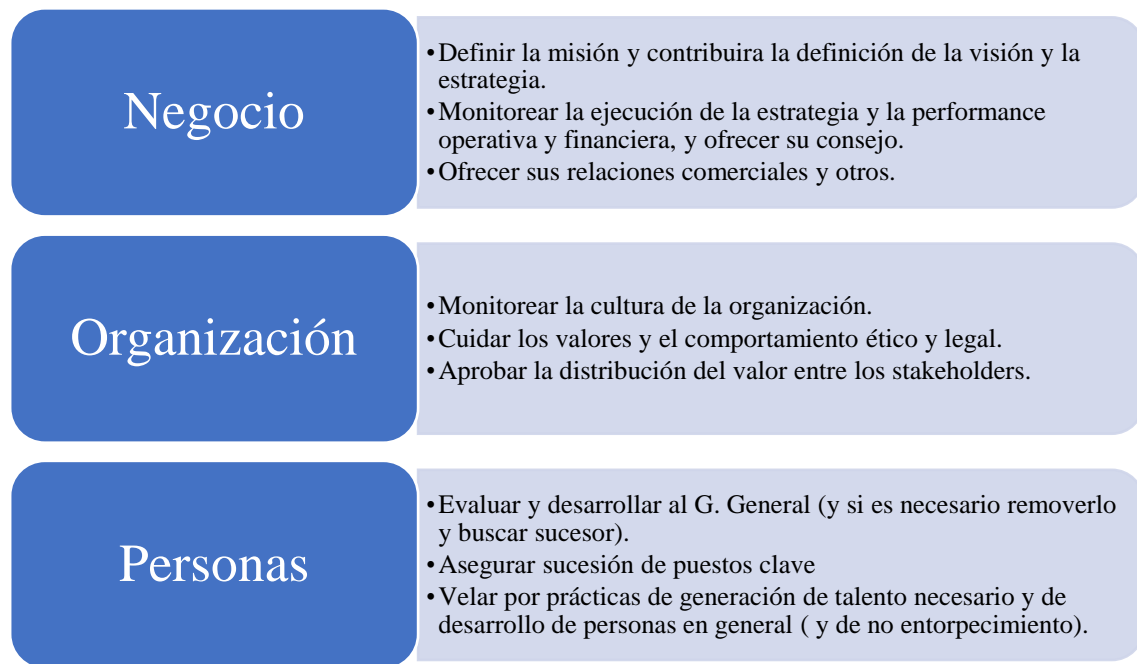


Figura 1: Funciones del Directorio
Tomado de: (Alegre, 2016)

Consejo de Administración

(Emprende pyme.net, 2016) “El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de una empresa. Su poder es otorgado por la Junta General de Accionistas, que es quien lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades”.

El consejo de administración debería tener un número impar de miembros (facilita la toma de decisiones por votación), de entre **5 y 15**.

Creación de un buen Consejo de Administración

Para crear un buen Consejo de Administración eficaz se sugiere:

- Cree un ambiente de confianza y franqueza
Comparta la información importante con los miembros del consejo de administración con el tiempo suficiente para que la examinen y digieran. Haga rotar a los miembros del consejo por pequeños grupos y comités, para que pasen tiempo juntos y se reúnan con los empleados esenciales de la empresa.

- Fomente una cultura de dimensión abierta

Si es usted el consejero delegado, no castigue a los inconformistas o desidentes, aunque en ocasiones sean como una piedra en el zapato”

“Investigue las opiniones de los miembros silenciosos del consejo de administración y pídale que justifiquen sus posturas.

- Utilice una cartera fluida de funciones

No deje que los miembros del consejo de administración queden atrapados en posiciones rígidas y pre configuradas. Pídale que elaboren escenarios alternativos para evaluar las decisiones estratégicas y anímeles a poner en tela de juicio sus propias funciones e hipótesis.

- Garantice la responsabilidad individual

Dé a los miembros del consejo tareas que les obliguen a informar al resto del consejo de administración de los aspectos estratégicos y operativos a los que se enfrenta la empresa.

- Evalúe el rendimiento del consejo de administración

Examine la confianza de los miembros del consejo en la integridad de la empresa, la calidad de los debates en las reuniones del consejo, la credibilidad de los informes, el uso del conflicto profesional constructivo. En cuanto a la evaluación individual, no se limite a confiar en la reputación, el curriculum y las capacidades, examine también la iniciativa, las funciones y la participación en los debates y los niveles de energía. (administración, 2003)

Riesgo

El riesgo es el la exposición a una situación donde hay una posibilidad de sufrir un daño o de estar en peligro. Es esa vulnerabilidad o amenaza a que ocurra un evento y sus efectos sean negativos y que alguien o algo puedan verse afectados por él.

Cuando se dice que un sujeto está en riesgo es porque se considera que la condición en la que se encuentra está en desventaja frente a algo más. (C.A., 2011-2018)

Reputación

El diccionario de la Real Academia Española define como (Española, 2014):

- “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
- Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”.

(Mir, 2016) “La reputación es un conjunto de atributos adscritos a una marca (ya sea corporativa o de un producto), y se construye con base en la información disponible en un momento dado”.

Se dice que la reputación organizacional es necesaria en la supervivencia y rentabilidad, contribuyendo a la misión y visión de la misma.

El control de la reputación de una marca no depende ya de sí misma, sino que los consumidores pueden influir en ella de manera decisiva a través del boca a boca virtual, tanto positivamente como negativamente.

(Mir, 2016) “Los consumidores parecen confiar más en la información proporcionada por otros usuarios que en la información oficial corporativa”.

(Mir, 2016) “Las reputaciones también influyen en las decisiones de compra de los consumidores”.

MARCO REFERENCIAL

A continuación se dará a conocer el caso de éxito sobre la incorporación del Gobierno Corporativo en la empresa Jugos del Valle, originaria de la ciudad de México.

Caso Jugos del Valle

Introducción



Figura 2: Logotipo de Jugos del Valle
Tomado de: Jugos del Valle

Jugos del Valle es uno de los fabricantes de jugos y bebidas de fruta de mayor tamaño e importante en México; es también una empresa distribuidora de refrescos y bebidas que cuenta con dos plantas embotelladoras y algunas procesadoras de fruta.

El éxito que ha obtenido proviene tanto de su amplia experiencia en el mercado de alimentos como de un sólido compromiso con el consumidor al que ofrece productos de gran calidad. La característica más importante de esta corporación es su liderazgo en rubros como la innovación, la producción y los servicios. Además, Jugos del Valle cuenta con un amplio reconocimiento de marca, siendo éste uno de sus activos principales.

Productos de Jugos del Valle

Cuenta con siete líneas de negocio diferentes pero todas con base en productos de frutas tropicales.

La empresa se reconoce por someter sus productos y procesos a importantes controles de calidad; cuenta por ello, con la Certificación de ISO9001 e ISO9002, Certificación Kosher, Ultrakosher y Programa de implantación del sistema HACCP.

Jugos del Valle Brasil

Sucos del Valle o Jugos del Valle Brasil, al igual que la casa matriz, mantiene altos estándares de calidad en sus productos. Por ello es considerada la marca líder en ese país, llegando incluso a márgenes de cobertura hasta de 70% del mercado.

Su fábrica tecnológica se ubica en la Ciudad de Americana, São Paulo y tiene una producción mensual de 10 millones de litros.

La gran especialización en su producción le ha permitido incursionar en mercados europeos y asiáticos, y mantener su presencia en el mexicano; además, distribuye sus productos en varios países más de Sudamérica.

Jugos del Valle Estados Unidos

Hace más de diez años, Jugos del Valle decidió incursionar en Estados Unidos y se hizo presente en el mercado tejano. Su estrategia consistió y se fundamenta hasta la fecha, en expandirse por el territorio estadounidense por medio de las tiendas de convivencia”.

En 2004, el mercado estadounidense representó para Jugos del Valle beneficios de \$4,3 millones de dólares.

Fundación Grupo del Valle, A.C.

Consciente de su responsabilidad social, Jugos del Valle instauró, en octubre de 2002, la Fundación Grupo del Valle, A.C., cuya sede se encuentra en la Ciudad de México. Esta es el canal mediante el cual la compañía promueve acciones encaminadas a fortalecer el bienestar económico y el progreso de la sociedad. La misión de la Fundación es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de personas de escasos recursos.

Implantación del gobierno corporativo Jugos del Valle

Antecedentes

En 2002, tres empresas transnacionales de gran tamaño intentaron comprar la compañía tras observar su importante perspectiva de crecimiento y su imagen en el mercado. Sin embargo, derivado del due diligence que se realizó y al analizar que las cifras financieras generaban brechas entre las expectativas de las transnacionales y las de la propia empresa surgió en la familia Albarrán, principal accionista de Jugos del Valle, la inquietud de mejorar las condiciones y resultados obtenidos y posicionarla a la altura de las transnacionales.

Junto con el consejo, en octubre de ese año, la familia decidió llevar una mayor supervisión en la empresa. Se mejoraron procedimientos y políticas y se estableció un gobierno corporativo de clase mundial. Asegurando un enfoque de valor agregado que se tradujera en beneficios específicos predeterminados.

Con el apoyo de los consejeros independientes, se estructuró un nuevo consejo de administración y diferentes comités de trabajo, entre ellos el de auditoría, al cual se incorporó como presidente a uno de los nuevos miembros independientes del consejo.

El comité de auditoría propuso al consejo el diagnóstico de la empresa elaborado por un despacho especializado en servicios de gobierno corporativo. Tres meses después, se decidió iniciar con la propuesta del despacho y enfocarse en la continuidad del mandato de la presidencia buscando mayor solidez en la administración y mejor control del negocio.

El reporte señalaba oportunidades de negocio evidentes, pero también insuficiencia en ciertos procesos críticos.

Respuesta de la compañía

Detectadas las situaciones problemáticas o de oportunidad, el cuerpo de directores de Jugos del Valle, atendiendo a las recomendaciones generadas por su comité de auditoría, elaboró junto con el consejo, un plan de gobierno corporativo y se comprometió a poner en práctica un programa de acciones que implicaba un programa de acciones que implicaba varios años hacia el futuro. En principio, y de manera específica, la dirección se comprometió con un incremento mínimo de 20% de las utilidades a dos años.

Plan de trabajo

El plan de gobierno corporativo que implementó Jugos del Valle, con la colaboración y seguimiento de su comité de auditoría y del grupo de asesores, permitió desarrollar un programa basado en la asignación de tareas para cada una de las áreas.

La dirección general solicitó que este programa se enfocara en los temas críticos del negocio e, inclusive, se le llegó a conocer como Programa de palancas estratégicas de negocio.

La ejecución del plan de gobierno corporativo permitió acortar la brecha existente entre las estrategias y las metas específicas; el resultado arrojado fue un negocio más eficiente, más estable y duradero; es decir, en la empresa, el gobierno corporativo se transformó en una verdadera ventaja competitiva.

Las decisiones tomadas a partir del Plan de gobierno corporativo, ejemplarmente efectivas, generaron cambios radicales en la empresa que le dan beneficios y capacidades hasta antes de impensables.

A raíz de la puesta en marcha del plan y la incorporación de un consejo formado por independientes y sólo dos familiares, se logró una independencia total entre el negocio y la familia.

La institucionalización de la empresa se reforzó al definirse la relación con el accionista. Desde entonces, el manejo de remuneraciones y las condiciones de trabajo de los empleados familiares son decididos por un comité de compensación, formado por independientes y cuya responsabilidad implica asegurar condiciones de mercado.

Logros del gobierno corporativo

Hace dos años y nueve meses se decidió la instauración de un gobierno corporativo, se crearon oportunidades.

Las soluciones de gobierno corporativo, con la participación del consejo y un despacho independiente, facilitaron la consolidación de la empresa; ésta es ahora mucho más eficiente y se le agrega una ventaja competitiva generada por la buena relación entre el consejo y la administración.

Los accionistas de la empresa se sienten y están mejor informados sobre los diferentes avances que tiene el negocio.

Uno de los beneficios del gobierno corporativo es que la empresa ha logrado mayor transparencia y que, evidentemente, se ha saneado de manera importante su operación, lo cual impacta de forma directa en el valor de la compañía.

MARCO HISTÓRICO (presentación de estudio de caso)

Grupo GEN, Grupo Empresarial NIPSE, es una empresa familiar gerenciada por Dr. Marcelo Espín nefrólogo especialista, quien ha sido el impulsador de este negocio. Tuvo sus inicios a partir del año 1998 con la creación de un Centro de Diálisis “Contigo Da Vida”: clínicas del Riñón; dedicada a prestar Servicios de Salud de Alta Complejidad en Nefrología, con un compromiso permanente de cumplir con estándares nacionales e internacionales de calidad. Por la necesidad de diversificar, expandir y abastecer la demanda emergente del país y satisfacer las necesidades de los pacientes, se encamino a enfatizar una ventaja competitiva frente a sus competidores, al fusionar sus filiales y reinventar el giro de negocio mediante el desarrollo de sub-empresas orientadas a suministrar cada uno de los servicios prestados, tomando forma en el año 2015 como Grupo Gen, desde entonces, el Grupo GEN, ha cumplido cada uno de los objetivos estratégicos planteados y hoy en día sigue siendo uno de los mayores líderes en servicios de prestación de Salud.

El Grupo Empresarial Nipse fue conformado cronológicamente por las siguientes empresas:

Tabla 2: Cronología GEN

AÑO	SUCESO
1982	-Primer contrato de prestación de servicios de Hemodiálisis entre el Dr. Marcelo Espín Paredes con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
1992	-Creación de Sociedad Civil de Hemodiálisis (SOCIHEMOD) para formalizar el contrato de servicio con el IESS.
1998	-Socihemod se convierte en una Compañía Limitada, con 4 socios: el Dr. Marcelo Espín Paredes y sus 3 hijos. -Socihemod Cia. Ltda. Brinda tratamiento de hemodiálisis a 6 pacientes.
2004	-Socihemod Cia. Ltda. Se asocia con la empresa SERMENS S.C. para crear una nueva empresa con el nombre de Centro de Diálisis Dialicon S.A.
2005	-Apertura de la clínica de hemodiálisis en la ciudad de Quito (Dialicon S.A.) la primera de las clínicas Contigo. -Las 3 empresas Socihemod Cia. Ltda., SERMENS S.C. y Dialicon S.A., crean las clínicas Contigo, con la visión de llevar la salud renal a ciudades que no cuentan con el servicio.
2007	-Clínicas Contigo apertura la primera clínica de hemodiálisis fuera de la ciudad de Quito -Apertura de la clínica de hemodiálisis en la ciudad de Tena (Contigo S.A.)
2008	-El grupo Contigo inaugura su quinta clínica de hemodiálisis en la ciudad de Sto. Domingo de los Tsáchilas (Socihemod Cia. Ltda.)
2010	-Apertura de la clínica de hemodiálisis en la ciudad de Quevedo (Contigo S.A.) -Apertura de la clínica de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil. (SERMENS S.C.)
2012	-La empresa SERMENS S.C. se separa de las clínicas Contigo -Creación de Nipse servicios una empresa de asesoría en administración médica para concentrar la organización de las clínicas Contigo.
2014	-Apertura del laboratorio clínico en la ciudad de Sto. Domingo de los Tsáchilas (MEDGEN Cia. Ltda.). -Apertura de la segunda clínica de hemodiálisis en la ciudad de Quevedo (Dialilife S.A.) -Adquisición de una clínica de hemodiálisis en la ciudad de Cuenca -Funcionamiento de la clínica de hemodiálisis en la ciudad de Cuenca (Dialilife S.A.) -Adquisición de empresa de construcción denomina Valtrosa S.A.
2015	-Creación del Grupo Empresarial Nipse -Adquisición de la franquicia de células madres Global Stem Cell Group e incorporación a GEN.

Figura 3: Línea de tiempo del Grupo Empresarial NIPSE.

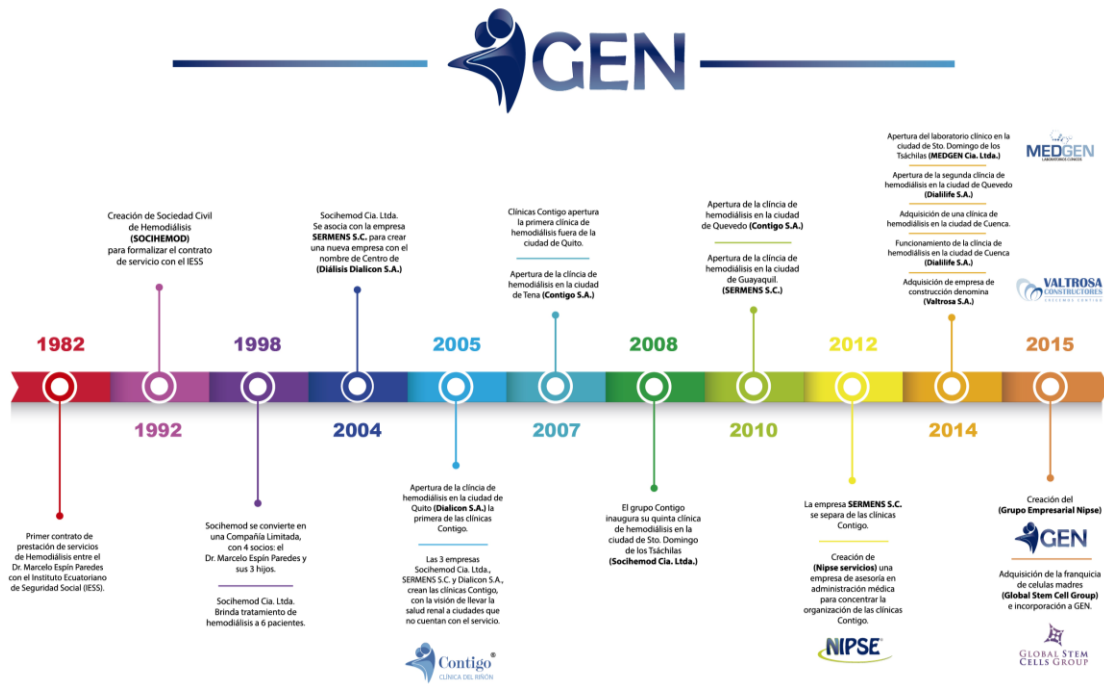


Figura 4: Logotipo GEN Tomado de: Grupo Empresarial NIPSE.



Ideología Organizacional

Misión

Brindar servicios de asesoría técnica especializada y productos de apoyo para la administración empresarial aumentado la competitividad de nuestros clientes.

Visión

Al 2023 consolidarnos como una empresa reconocida en la asesoría técnica y administrativa a nivel nacional.

Valores

Honestidad: cualidad de nuestro personal que le permitirá discernir entre lo correcto y lo erróneo para mejorar la organización.

Compromiso: cualidad de nuestro personal para hacer propios los objetivos de la organización y aportar en su cumplimiento.

Ética profesional: conjunto de valores morales y buenas prácticas profesionales con las que cuentan todos los integrantes de nuestra organización para beneficio de nuestros pacientes.

Conformación de GEN

Gen está conformado con las siguientes empresas:

Tabla 3: Empresas de GEN

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	SERVICIOS	
NIPSE SERVICIOS CIA. LTDA.	MATRIZ- Quito Av. Gaspar de Villarroel y Av. 6 de Diciembre	Asesora y Administradora de salud.	
CLÍNICAS CONTIGO	SUCURSAL 1- Quito Av. Tnt. Hugo Ortiz Oe2-445 y Calle Quimiag	Servicios Nefrológicos. Hemodiálisis.	
	SUCURSAL 2- Quevedo Fausto Torres S/N y Av. Quito		
	SUCURSAL 3- Tena Jumandy y Tamiahurco		
	SOCHEMOD CIA. LTDA.	SUCURSAL 1- Quito Av. El Inca E2-25 entre Av. Amazonas y Av. 10 de Agosto	Servicios Nefrológicos. Hemodiálisis.
		SUCURSAL 2- Sto. Domingo de los Tsáchilas Av. Chone y Puerto Ila	
		SUCURSAL 3- El Carmen Calle Perimetral S/N y Alegría Vera	
	DIALILIFE S.A.	SUCURSAL 1- Quevedo Av. 11 de Julio y Walter Andrade	Servicios Nefrológicos. Hemodiálisis.
		SUCURSAL 2- Cuenca Av. Ordoñez Lazo y Los Cerezos	
	DIALVIDA CIA. LTDA.	SUCURSAL 1- Ambato Galo Álvarez y Ciro peñaherrera	Servicios Nefrológicos. Hemodiálisis.
MEDGEN Cia. Ltda.	SUCURSAL 1- Sto. Domingo de los Tsáchilas Av. Chone y Río Chila	Laboratorio Clínico	
GUDERIAN S.A.	SUCURSAL 1- Sto. Domingo de los Tsáchilas Calle 6 de Noviembre 47 y Hernando del Soto	Servicios médicos. Centro de imagen,	

	SUCURSAL 2- Manta Calle 18 s/n y 37	radiología y tomografía.
VALTROSA S.A.	MATRIZ- Quito Av. Gaspar de Villarroel y Av. 6 de Diciembre	Diseño, planificación, construcción y promoción de proyectos
LABCELL CIA. LTDA.	MATRIZ- Quito Av. Gaspar de Villarroel y Av. 6 de Diciembre	Tratamientos de salud en base a celular madre.

Por el tamaño de las empresas, GEN a designado Directores administrativos para cada una de las empresas, quienes son los encargados y responsables del funcionamiento correcto de las mismas y quienes serán un medio de comunicación entre el Gerente general y las empresa.

Tabla 4: Distribución de Directores Administrativos.

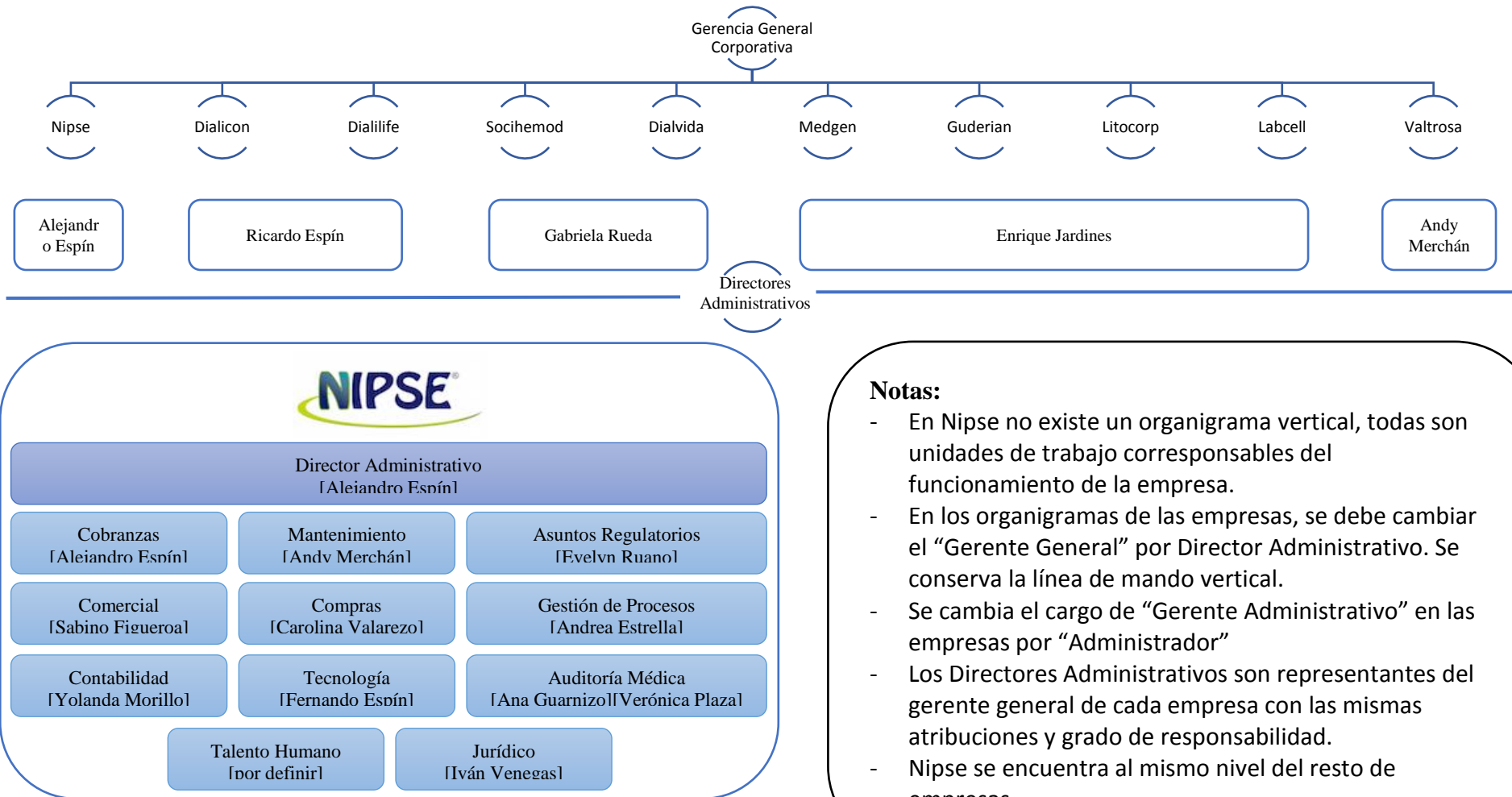
GERENTE ESTRATÉGICO ENCARGADO	EMPRESA	DESCRIPCIÓN
Ing. Alejandro Espín	NIPSE SERVICIOS CIA. LTDA.	MATRIZ- Quito Av. Gaspar de Villarroel y Av. 6 de Diciembre
Ing. Ricardo Espín	CONTIGO S.A.	SUCURSAL 1- Quito Av. Tnt. Hugo Ortiz Oe2-445 y Calle Quimiag
		SUCURSAL 2- Quevedo Fausto Torres S/N y Av. Quito
		SUCURSAL 3- Tena Jumandy y Tamiahurco
Ing. Gabriela Rueda	SOCIHEMOD CIA. LTDA.	SUCURSAL 1- Quito Av. El Inca E2-25 entre Av. Amazonas y Av. 10 de Agosto
		SUCURSAL 2- Sto. Domingo de los Tsáchilas Av. Chone y Puerto Ila
		SUCURSAL 3- El Carmen Calle Perimetral S/N y Alegría Vera
Ing. Ricardo Espín	DIALILIFE S.A.	SUCURSAL 1- Quevedo Av. 11 de Julio y Walter Andrade
		SUCURSAL 2- Cuenca Av. Ordoñez Lazo y Los Cerezos

Ing. Gabriela Rueda	DIALVIDA CIA. LTDA.	SUCURSAL 1- Ambato Galo Álvarez y Ciro peñaherrera
Ing. Enrique Jardínez	MEDGEN Cia. Ltda.	SUCURSAL 1- Sto. Domingo de los Tsáchilas Av. Chone y Río Chila
Ing. Enrique Jardínez	GUDERIAN S.A.	SUCURSAL 1- Sto. Domingo de los Tsáchilas Calle 6 de Noviembre 47 y Hernando del Soto
		SUCURSAL 2- Manta Calle 18 s/n y 37
Ing. Andy Merchan	VALTROSA S.A.	MATRIZ- Quito Av. Gaspar de Villarroel y Av. 6 de Diciembre
Ing. Enrique Jardínez	LABCELL CIA. LTDA.	MATRIZ- Quito Av. Gaspar de Villarroel y Av. 6 de Diciembre

Participación Accionaria

GEN conforma 3 accionistas y ocupan diferentes gerencias dentro de las empresas; sin embargo solo uno de ellos registra una mayor participación accionaria.

ORGANIGRAMA



- Notas:**
- En Nipse no existe un organigrama vertical, todas son unidades de trabajo corresponsables del funcionamiento de la empresa.
 - En los organigramas de las empresas, se debe cambiar el "Gerente General" por Director Administrativo. Se conserva la línea de mando vertical.
 - Se cambia el cargo de "Gerente Administrativo" en las empresas por "Administrador"
 - Los Directores Administrativos son representantes del gerente general de cada empresa con las mismas atribuciones y grado de responsabilidad.
 - Nipse se encuentra al mismo nivel del resto de empresas.

Figura 5: Organigrama
Tomado de: Archivos GEN

Actualmente Gen cuenta con una nómina de 406 empleados a nivel nacional y están conformados de la siguiente manera:

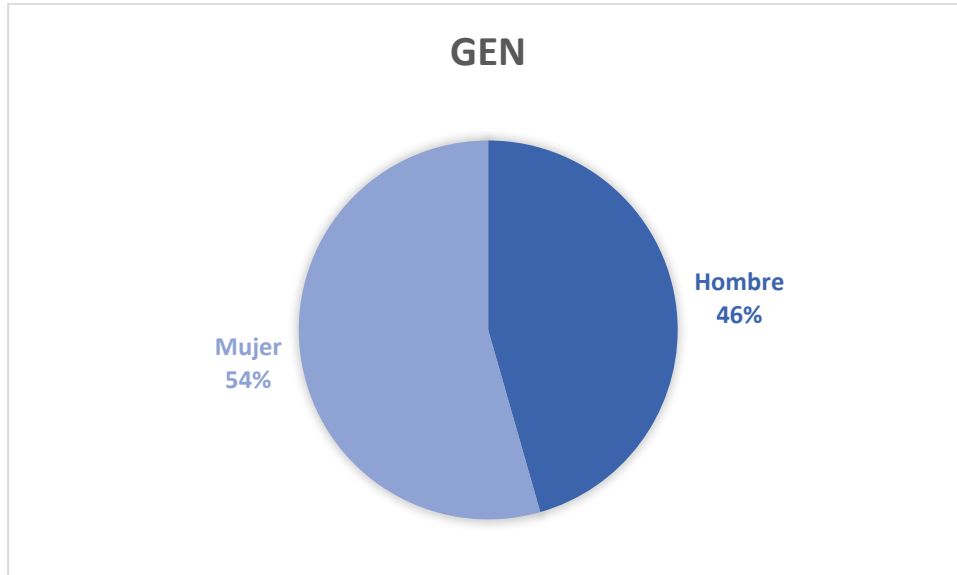


Figura 6: Porcentaje de Nómina según el género.

La mayoría de personal que conforma el grupo GEN, las mujeres con un 54% labora en las diferentes empresas.

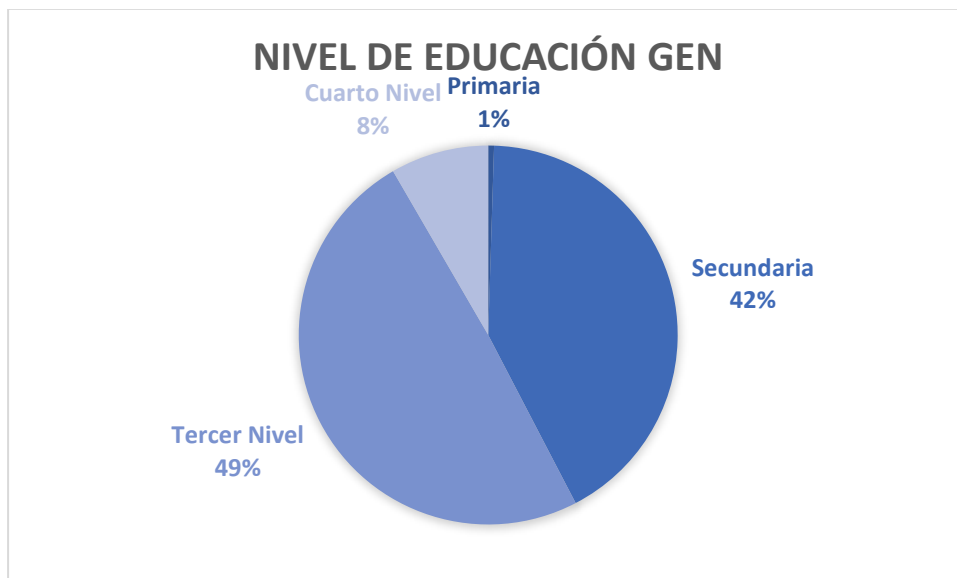


Figura 7: Nivel de Educación.

Matriz FODA GEN

Tabla 5: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Experiencia en el sector.2. Control de procesos y de calidad de servicio.3. Asociados a un grupo de mucha trayectoria.4. Equipo de trabajo diversificado dentro del grupo.5. Instalaciones modernas y totalmente tecnificadas a los requisitos.	<ol style="list-style-type: none">1. No existe empresas con diversidad de especialidades en salud.2. Interés en ampliación de las empresas especializadas.3. Interés en la mejora e innovación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Falta de comunicación interna y externa.2. Falta de compromiso por parte del personal.3. Falta de liquidez empresarial4. Toma de decisión unipersonal por parte de los accionistas5. En algunas empresas no se cuenta con el bien propio.	<ol style="list-style-type: none">1. Competencia de mercado de algunas empresas que conforman GEN2. Proveedores relacionados al grupo manejan un tarifario de acuerdo al mercado.

MARCO LEGAL

Para la implementación del Gobierno corporativo en una empresa, existe bases en la Ley de Compañías para crear los parametros del mismo; adicionalmente hay instituciones internacionales que plantean políticas y referencias para que las empresas puedan apoyarse en el contenido de la creación y así se obtenga un buen funcionamiento dependiendo de su giro de negocio.

Ley de compañías- Registro Oficial 312

Al ser empresas registradas en el Ecuador, las empresas mediante la ley de compañías ayudará a verificar la información de la consitución de las mismas, con el cumplimiento de todos los articulos que contiene el documento.

Las empresas al momento de conformar las obligaciones y derechos del gobierno corporativo pueden apoyarse en el documento de la Ley de Compañías:

- Título 7 De la Junta general, nombrando varios articulos sobre la competencia de esta.
- Título 10 De los balances y la obligación de hacerlo para reportar e informar el estado de la compañía a la Junta General, que en el caso de gobierno corporativo podría ser el Directorio.

Código Andino de Gobierno Corporativo

La Corporación Andina de Fomento (CAF) registra un documento de lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, el mismo que propone un mejor manejo y transparencia de información en las organizaciones.

Mediante estos lineamientos se puede regular y controlar la implementación del gobierno corporativo, ya que también se ha basado en las recomendaciones de los expertos de la OCDE contenida en el White Paper para Latinoamérica.

Derechos y trato equitativo de los accionistas

“Con carácter general y de acuerdo con los principios de buen gobierno corporativo, la legislación mercantil de los países de la CAN debería recoger adecuadamente los derechos de los accionistas”.

Medidas

1. Principio de Igualdad de Voto

“Un principio fundamental es el de la necesaria proporción que debe guardar el porcentaje de la participación en el capital con los correspondientes derechos de voto. El principio general reconoce el **derecho de una acción un voto**, o la igualdad entre acción y voto, de modo que a una misma participación en el capital social de una compañía se le debe atribuir los mismos derechos de voto”.

Por ello, si bien con arreglo al Derecho de cada Estado se podrá admitir distintas clases de acciones, la sociedad deberá evitar discriminaciones, de modo que todo accionista ordinario deberá tener los mismos derechos de voto

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

En el caso de operaciones que puedan afectar los derechos de los accionistas minoritarios (como en una ampliación de capital o una fusión), éstas deberán explicarse detalladamente en el **informe previo del Directorio** y con la opinión de un asesor externo (*fairness opinion*), que deberá ser nombrado por los miembros independientes del Directorio. Esos **informes deberán ponerse a disposición de los accionistas**.

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

La compañía deberá tener establecidos **los cauces precisos para facilitar la comunicación con los accionistas**, a través de los cuales éstos puedan dirigirse a la misma para requerir información o para plantear cuestiones de interés a la compañía o asociadas a su condición de accionistas.

Las grandes compañías deberán atender las solicitudes de sus accionistas, para lo que podrán organizar un departamento específico, como por ejemplo una Oficina de Atención al Accionista.

Los accionistas podrán formular las preguntas y solicitar el examen de documentos que tengan por conveniente en relación con la gestión y las actividades de la compañía y, en particular, con relación a toda la información que la compañía haga pública y desde el mismo momento de su publicación.

En ningún caso el derecho a solicitar el examen de documentos podrá alcanzar a aquéllos que contengan información de carácter confidencial de la compañía o relativos a secretos industriales, ni cuando se trate de datos que, de ser divulgados, puedan ser utilizados en detrimento de la sociedad.

4. Causas electrónicas de comunicación y difusión de información a través de la página web corporativa.

Además de difundir información por los medios tradicionales de comunicación, las grandes compañías y las empresas listadas con una gran base accionarial deberán fomentar el uso de las nuevas tecnologías de comunicación a distancia (caso del correo electrónico) y mantendrán una página web corporativa que deberá contener, de forma permanente y actualizada, al menos la siguiente información:

- a) Estatutos.
- b) El Reglamento de la Asamblea y del Reglamento del Directorio.
- c) Los hechos relevantes.
- d) Los acuerdos entre accionistas.
- e) La información financiera pública.
- f) Las Actas de las Asambleas celebradas en los últimos dos años.

Desde la fecha del anuncio de convocatoria de la Asamblea, la compañía incorporará a la página web corporativa la información relativa al anuncio de la convocatoria y su documentación complementaria, además de toda aquella que estime conveniente para facilitar la asistencia de los accionistas a la misma y su participación activa.

En este sentido, se considera conveniente el desarrollo de sistemas de alerta que permitan notificar en tiempo real al accionista o inversores por medio de correo electrónico de las informaciones y contenidos que se publiquen en el sitio de Internet.

La aplicación de este tipo de tecnologías se considera muy recomendable para el adecuado fomento de la participación y de la información de los accionistas desarrollada anteriormente, y en concreto, todo lo relativo a las observaciones, examen de documentos, cuestiones planteadas por los accionistas y respuestas de las sociedades.

En el caso de las sociedades anónimas y abiertas no cotizadas pero con una gran base accionarial que dispongan de página web, sería conveniente que establecieran una zona de acceso restringido a socios o accionistas para facilitar la información sobre aspectos societarios.

Adicionalmente, para facilitar el flujo de comunicación entre cualquier tipo de sociedad y sus accionistas, sería recomendable que, en la medida de sus posibilidades, éstas tengan habilitado un registro de accionistas que permita mantener

con los mismos un cauce electrónico de comunicación directo y flexible, siempre que la Asamblea de Accionistas así lo apruebe y el Directorio establezca los mecanismos de carácter técnico adecuados. Aun reconociendo sus dificultades en el caso de las empresas cotizadas, sería conveniente que éstas establecieran como objetivo la identificación de los accionistas que hay detrás del capital flotante (*free-float*).

5. La transmisión de las acciones

Es práctica frecuente que mediante la utilización o la suscripción de determinados pactos entre accionistas se limite la libre transmisibilidad de las acciones.

Con carácter general, deberá hacerse conocer a los mercados el **régimen de transmisión de las acciones** mediante su inclusión en la información y documentación pública societaria.

6. Cambio o toma de control por otro grupo

Frecuentemente las empresas cotizadas se han impuesto mecanismos de protección frente a las tomas de control hostiles. En los últimos años, la tendencia es, sin embargo, a reducir este tipo de blindajes estatutarios o por pacto entre accionistas, tendencia que en un futuro sin duda verá su refrendo legal.

Todo parece indicar que ha llegado una nueva etapa en la que se valora cualquier medida adoptada frente a los abusos cometidos contra los accionistas minoritarios. Una de ellas es la eliminación de los blindajes anti OPA ya que la compañía se vuelve más susceptible de ser objeto de una OPA y por lo tanto mucho más atractiva.

En cuanto a las compañías cotizadas, el régimen de OPAs será aplicable en todo caso. Los estatutos sociales no podrán, bajo ningún supuesto, modificar este régimen, considerado igual a todas las entidades bajo el marco de la norma legal o reglamentaria aplicable, el cual tendrá siempre un carácter de Derecho imperativo, al constituirse como las reglas de juego para todas las compañías en esta materia.

En realidad, desde una perspectiva de buen gobierno corporativo no debería admitirse la existencia de reglas estatutarias singulares en esta materia en ningún caso, ni para las cláusulas limitativas o que traten de obstaculizar las OPAs en la práctica, ni tampoco para aquéllas que favorezcan su presentación.

El régimen de OPAs debería establecer con claridad el supuesto de cambio de control de una sociedad cotizada. Esto con independencia de que dicho cambio se produzca por la adquisición de la mayoría del capital, de tal modo que se imponga al adquirente la obligación de lanzar una OPA a todos los accionistas que no hayan aprobado o no consientan dicho cambio de control por el mismo precio al que se adquirió el porcentaje de capital en virtud del cual se haya tomado el control de la compañía.

Finalmente, por lo que respecta a las sociedades no cotizadas o aquéllas que los accionistas de control han retirado de negociación bursátil, siempre que lo permita la ley, se debería establecer, normalmente a través de pactos entre accionistas, que en el caso de que un accionista con una participación tal que su transmisión represente un cambio en el control de la sociedad, entre en juego un derecho de coventa ("*tag along*"), entendido como la obligación que tiene el adquirente de ofrecer la compra a los accionistas minoritarios de sus títulos, en todo o en parte dependiendo de que la adquisición se haga por el todo o por parte del capital social.

Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE)

Adicionalmente la Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) mediante la información de investigaciones realizadas ayuda a comprender de una mejor forma como los nuevos retos del mundo llevan a que se desarrolle gobiernos corporativos dentro de las empresas, de esta forma ellas podrán responder y adquirir experiencia de buenas prácticas tanto nacionales como internacionales.

La OCDE menciona que su misión es la promoción de políticas para un mejoramiento económico y con impacto en las sociedades del mundo.

En líneas anteriores a este documento se ha registrado los principios del gobierno corporativo

CAPÍTULO II

IMPLEMENTACIÓN

Antes de determinar los pasos que se deben considerar para la implementación, se planificará y organizará una charla de concientización para los gerentes/ accionistas de GEN, sobre la importancia del gobierno corporativo en la empresa y los beneficios y ventajas que esta conlleva.

- Objetivo 1: Diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de GEN.

Tabla 6: Actividades Objetivo 1.

TÁCTICAS	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de GEN.			
Solicitud de información sobre el cierre (indicadores de cumplimiento estratégico) 2018 de las empresas.	Enero 2019.	0,00	Alta Dirección.
Planificación de reuniones de trabajo.	Febrero- Marzo 2019.	0,00	TT.HH y Alta Dirección.
Levantamiento de información y construcción de FODA.	Segundo trimestre 2019.	0,00	Alta Dirección.

- Objetivo 2: Determinar la estructura del Gobierno Corporativo a implementar.

Se deberá incluir las reglas de funcionamiento que tendrá el gobierno corporativo en GEN.

Tabla 7: Actividades Objetivo 2.

TÁCTICAS	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
• Determinar la estructura del Gobierno Corporativo a implementar.			
Determinar los procesos a participar en el gobierno corporativo.	Segundo semestre 2019	0,00	Consejo de administración.
Determinar las áreas que estarán bajo auditoría del gobierno corporativo.	Segundo semestre 2019	0,00	Consejo de administración.
Definir los parámetros en los que se llevará acabo las sesiones del gobierno corporativo.	Segundo semestre 2019	0,00	Consejo de administración.
Feedback sobre avances y evolución de gobierno corporativo.	2020	0,00	Consejo de administración.

- Objetivo 3: Determinar mediante el manual de funciones las actividades a realizar los miembros del Gobierno Corporativo.

A continuación se establecerá un modelo del manual de funciones:

Manual de Funciones GEN

GOBIERNO CORPORATIVO GEN

Manual de Funciones



2019

ÍNDICE

Cultura Organizacional.....	3
MISIÓN.....	3
VISIÓN.....	3
VALORES.....	3
Gobierno Corporativo.....	4
OBJETIVO.....	4
ALCANCE.....	4
PRINCIPIOS.....	4
Consejo de Administración.....	5
FUNCIONES.....	6
Comité de Auditoría.....	8
FUNCIONES.....	9
DEFINICIONES.....	10

INTRODUCCIÓN

El Grupo Empresarial Nipse, pensando en el bienestar de sus clientes internos y externos; ha diseñado el manual de gobierno corporativo con el fin de socializar las políticas, deberes y derechos del consejo de administración, y así garantizar una gestión transparente, responsable y de visión.

El grupo que conforme el consejo de administración pasará por un concurso de evaluación, donde se medirá sus conocimientos técnicos, calidad de trabajo, nivel de cumplimiento, experiencia y desarrollo personal e impacto con sus pares.

GEN

CULTURA ORGANIZACIONAL

Misión

Brindar servicios de asesoría técnica especializada y productos de apoyo para la administración empresarial y aumentado la competitividad de nuestros clientes, mediante la implementación de las mejores prácticas.

Visión

Al 2023 consolidarnos como una empresa reconocida en la asesoría técnica y administrativa, mediante herramientas de bajo impacto ambiental y cuidando de las partes interesadas.

Valores

- **Honestidad:** cualidad de nuestro personal que le permitirá discernir entre lo correcto y lo erróneo para mejorar la organización.
- **Compromiso:** cualidad de nuestro personal para hacer propios los objetivos de la organización y aportar en su cumplimiento.
- **Ética profesional:** conjunto de valores morales y buenas prácticas profesionales con las que cuentan todos los integrantes de nuestra organización para beneficio de nuestros pacientes.

GOBIERNO CORPORATIVO

Objetivo

Normar la administración del consejo de administración, perteneciente al gobierno corporativo de GEN, mediante las funciones, normas, políticas, etc, que responden a la estructura y objetivos empresariales de la misma.

Alcance

Los lineamientos del manual podrán ser acogidos por toda la nómina perteneciente de GEN, desde los niveles mas bajos del organigrama hasta los miembros del gobierno corporativo.

Principios

- Igualdad entre los accionistas y sus intereses.
- Bienestar de los accionistas y los stakeholders.
- Transparencia en el desempeño organizacional.
- Acciones de control de riesgos sobre GEN.
- Lineamientos en base a la misión, visión y valores.
- Brindar confianza de gestión entre el público interno y sus áreas.

Mediante estos principios, se desea una gran contribución a la estructura organiacional de GEN y a su vez un alto impacto de mejora en la Cultura.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Los miembros del consejo de administración serán elegidos mediante la celebración de la Asamblea general de accionista planificada cada año o según se crea necesario.

El Consejo de Administración deberá ser por un mínimo de 3 y un máximo de 12 consejeros.

Por lo menos el 40% de los participantes del consejo, deberán tener una participación independiente a GEN; es decir que se contratará a expertos y profesionales según el cargo que se vaya a ocupar.

Todos los miembros que conformen el consejo de administración serán elegidos con experiencia profesional, administrativa, técnica, financiera, legal, etc.

Cada trimestre el consejo de administración se reunirá con al menos el 80% de los consejeros, estas reuniones ya serán planificadas y convocadas con anticipación, para garantizar la asistencia total; de ser necesario se podrá convocar una reunión extraordinaria con al menos el 60% de los consejeros.

Para cada reunión será obligatorio el uso de documentación física y digital, garantizando que toda la información transmitida en la reunión sea para conocimiento público de GEN.

FUNCIONES

A continuación se detallará las funciones que deben cumplir los miembros del consejo de administración:

- Velar por los intereses comunes de los accionistas y la organización.
- Velar por el bien común entre los accionistas, la organización y sus stakeholders
- Realizar su gestión en base a la estrategia de GEN.
- Velar por el correcto cumplimiento del manual de gobierno corporativo implementado en GEN.
- Contribuir con los objetivos, política y cultura organizacional.
- Revisar la auditoría de la gestión de las áreas conformes de la empresa.
- Analizar los resultados de GEN; proponer mejoras o prevención de posibles riesgos.
- Analizar la gestión presupuestaria (ingresos y egresos) de GEN.
- Vigilar políticas de retribuciones en los altos directivos.
- Apoyar en la creación y mantención del reglamento interno de la empresa.
- Brindar apoyo, serenidad, y confianza en los stakeholders.
- Revisar los indicadores de calidad junto al Coord. De calidad de GEN y proponer mejoras continuas o prevención de riesgos.

- Velar por el cumplimiento y avance de las políticas de responsabilidad social y ambiental.
- Ser mediadores de las partes interesadas ante la presencia de conflictos.
- Mantener una comunicación efectiva.



COMITÉ DE AUDITORÍA

Anualmente se conformará el comité de auditoría de la empresa; estos verificarán y estudiarán la gestión de cada una de las áreas.

Para la conformación, se integrarán grupos de 3 a 5 personas con conocimientos multidisciplinarios y con experiencia en actividades de auditoría. Estos miembros serán contratados, para garantizar transparencia en el proceso.

De acuerdo a la planificación del consejo de administración; el comité de auditoría realizará su gestión trimestralmente.

Posterior a cada auditoría realizada, el comité deberá entregar informes físicos y digitales de los resultados obtenidos al consejo de administración, para que estos analicen y tomen acciones.

FUNCIONES

- Diseñar junto al consejo de administración el plan de auditoria para GEN.
- Controlar la gestión de las áreas de GEN.
- Vigilar el cumplimiento de los indicadores diseñados en cada área.
- Emitir propuestas de mejoras continuas, posterior a cada auditoria realizada.
- Mantener una comunicación efectiva y activa con el consejo de administración
- Entregar al consejo de administración los informes realizados posterior a la auditoria.



DEFINICIONES

A

- Accionistas

El dueño de una o más acciones en compañía mercantil, industrial o de otra clase. | El socio de la compañía y, por lo mismo, condueño de su capital.

C

- Código de Ética

normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización.

- Comité de Auditoria

Los comités de auditoria por excelencia se consideran órganos de soporte al directos y cumplen una función de supervision y vigilancia que contribuyen de manera importante al logro de objetivos organizacionales.

- Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de una empresa. Su poder es otorgado por la Junta General de Accionistas, que es quien lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades

G

- Gobierno Corporativo

Conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa.

R

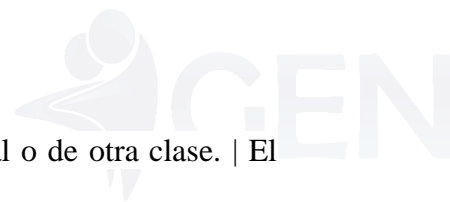
- Reglamento Interno

Documento que reúne normar, políticas, deberes y derechos dirigido a los empleados de una empresa.

S

- Stakeholder

Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.



BIBLIOGRAFÍA

- Development, O. f.-o. (1015 de 2018). *OECD*. Obtenido de Corporate governance: <http://www.oecd.org/corporate/>
- DELOITTE. (15 de 10 de 2018). *Deloitte*. Obtenido de Noticias: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Ponce, P. B. (2014). *Pérez Bustamante & Ponce*. Obtenido de ¿Qué es el buen Gobierno Corporativo?: <http://www.pbplaw.com/que-es-buen-gobierno-corporativo/>
- OCDE. (2016). *Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París.
- Delgado, M. S. (2014). *Administración I*. México: Grupo Editorial Patria.
- Epstein, M. J. (2009). *Sostenibilidad empresarial*. Bogotá: Ecoe.
- Brundtland. (1985). *Our Common Future*.
- Freeman, R. E. (s.f.). *Strategic management*.
- R., F. U. (agosto de 2010). *Guioteca*. Obtenido de <https://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>
- Alegre, H. (Marzo de 2016). Obtenido de Rol del Directorio: Objetivos y Funciones: <https://halegre.wordpress.com/2016/03/12/rol-del-directorio-objetivos-y-funciones/>
- B., M. E. (s.f.). *Toma de decisiones*.
- Emprende pyme.net*. (2016). Obtenido de El Consejo de Administración: <https://www.emprendepyme.net/el-consejo-de-administracion.html>
- administración, P. f. (2003). *Jeffrey A. Sonnenfeld*. Harvard Deusto Business Review.
- C.A., V. C. (2011-2018). *ConceptoDefinición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/riesgo/>
- Española, R. A. (2014). *Diccionario Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=W6MtSWD>
- Mir, P. (2016). *Brand. com Reputación de marcas y social media*. Pamplona.
- Guillermo Cruz, C. B. (2006). *La institucionalización de la empresa Casos de éxito de Gobierno Corporativo*. México.

Enciclopedia Jurídica. (2014). Obtenido de <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/accionista/accionista.htm>

DiagnoXControl. (2006). Obtenido de Productividad Organizacional Gobierno Corporativo y Controles Internos : http://www.diagnoxcontrol.com/pdf/diagnoxcontrol_sep05.pdf