

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>6</b>
<b>EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO: MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>6</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	6
1.2 CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO. ....	10
1.3 OBJETIVOS GENERALES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	13
1.4 PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	15
1.4.1 MARCO EFICAZ PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO.....	16
1.4.2 LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS Y FUNCIONES CLAVES EN EL ÁMBITO DE LA PROPIEDAD .....	17
1.4.3 TRATAMIENTO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS. ....	20
1.4.4 EL PAPEL DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL ÁMBITO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	22
1.4.5 DIVULGACIÓN DE DATOS Y TRANSPARENCIA .....	23
1.4.6 LAS RESPONSABILIDADES DEL DIRECTORIO .....	24
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>27</b>
<b>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA</b> .....	<b>27</b>
2.1 CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	27
2.2 DESARROLLO SOSTENIBLE. ....	32
2.3 RENDICIÓN DE CUENTAS. ....	37
2.4 DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	39
2.5 LA CREACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO .....	44
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>47</b>
<b>DERECHO COMPARADO DEL GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	<b>47</b>
3.1 EXPERIENCIAS DE LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN OTROS PAÍSES. ....	47
3.1.1 Experiencia a nivel mundial .....	48

3.1.2	Experiencias en Latinoamérica .....	58
3.1.3	Desarrollo Histórico del Gobierno Corporativo en América Latina. ....	66
<b>CAPITULO IV</b>	.....	<b>74</b>
<b>GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR</b>	.....	<b>74</b>
4.1	GOBIERNO CORPORATIVO EN EL DERECHO SOCIETARIO .....	74
4.1.1	Escuela Contractualista .....	77
4.1.2	Escuela Institucionalista.....	78
4.1.3	Corporate Governance.....	80
4.2	NORMAS QUE REGULAN EL GOBIERNO CORPORATIVO EN NUESTRO PAIS	81
4.3	LA NECESIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR .....	84
4.4	Responsabilidad Social Compartida y Derecho Societario:.....	87
<b>CAPITULO V</b>	.....	<b>88</b>
<b>CASO PRÁCTICO</b>	.....	<b>88</b>
5.1	Objeto del caso de estudio.....	89
5.2	Antecedentes y entorno administrativo y jurídico de la compañía.....	90
5.3	Estructura Administrativa .....	92
5.4	Análisis del Estatuto.....	93
5.5	Resultados del análisis de caso.....	102
5.6	NORMATIVA PROPUESTA RECOMENDACIONES .....	106
5.6.1	Criterios para la propuesta de normativa:.....	106
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>108</b>
Conclusiones	.....	108
Recomendaciones.....		111
<b>Bibliografía</b>	.....	<b>113</b>

## **ABSTRACT**

The Ecuadorians companies actually are attracted to incorporate and implement the guidelines of Good Corporate Governance; this topic in our country has been developing twenty years ago.

In the work we have studied the experiences of Europe like Spain, Germany and England also took into account the experience of the Good Corporate Governance in Latin American, having performed the study of these experiences allowed to have a wide and clear idea about the subject developed.

For the elaboration of this paper we analyzed the normative that regulates the Good Corporate Governance such as Ecuadorian Constitution, National Plan of Good Living, principle and normative issued by Corporación Andina de Fomento (CAN).

The application of Good Corporate Governance by companies generates the following benefits like provides access to the capital market as a financing option, makes the use of resources more efficient and finally the companies acts performed are more transparent.

## INTRODUCCIÓN

Sobre el gobierno corporativo y su aplicación en el sistema empresarial, no existen todavía estudios de los efectos en el Ecuador. Se han realizado investigaciones de las experiencias en diferentes empresas, cuyos resultados dejan entrever la importancia del tema, sin embargo el estudio sobre su inclusión como parte de la doctrina del derecho societario en el Ecuador, es limitada. Por otra parte hay que considerar que la presencia del gobierno corporativo a nivel mundial presenta antecedentes que datan desde mediados del siglo XX, y normativa para regular el buen funcionamiento de las sociedades existe desde mediados del siglo XIX. En el Ecuador los principios del gobierno corporativo se reconocen desde hace apenas 20 años.

Sin embargo el sistema económico, legal y social del mundo ha atravesado grandes crisis por falta de control sobre las compañías y ha visto derrumbarse corporaciones que podían tener un sólido futuro. Sobre este tema existen profundas investigaciones que demuestran que los manejos fraudulentos de los administradores, el incumplimiento de la legislación de diferentes países y la falta de supervisión, llevaron a provocar problemas financieros no solo a los interesados en las compañías sino al sector social en donde se desarrollaban.

Ante esta incómoda posición en la que las compañías daban prioridad el enriquecimiento, irresponsable a costa de cualquier precio dejando de lado, el desarrollo sustentable, perdurar en el tiempo y el bienestar laboral y social de sus trabajadores, la implementación del Gobierno Corporativo se encaja en lo que busca establecer el Plan Nacional del Buen Vivir específicamente en su objetivo 11 (Establecer un Sistema Económico Social,

Solidario y Sostenible) y las disposiciones Constitucionales que alrededor de este se enmarcan, especialmente en la política económica y la planificación del estado que propende generar la equidad social, la erradicación de la pobreza, la promoción del desarrollo sustentable, y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza.

En este contexto, La Constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; ésta no es una caracterización exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar. Se abre, de este modo, una etapa de transición que deberá partir de un sistema marcado por la hegemonía capitalista neoliberal, que profundizó la concentración de la riqueza, la pérdida de soberanía, la privatización, la mercantilización extrema, las prácticas especulativas y depredadoras de los seres humanos de los pueblos y de la naturaleza, para llegar a un sistema económico soberano regido por el Buen Vivir, que supere estas injusticias y desigualdades. (Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, 2008)

En este sentido, resulta necesario llevar a cabo un proceso de investigación que permita profundizar sobre el gobierno corporativo, tomando en cuenta el análisis académico, y los factores que han incidido en su inclusión y aplicación dentro del derecho societario ecuatoriano.

# CAPÍTULO I

## EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO: MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 ANTECEDENTES.

Con el nacimiento de las primeras fusiones entre compañías inglesas del este de la India y sus competidoras holandesas, comienza la organización formal de lo que hoy conocemos como el Consejo de Administración de las Sociedades Anónimas. Para finales del siglo XIX, las grandes corporaciones empezaban a nacer, y sus fundadores ya comenzaban a discutir acerca de la mejor forma de gobernar sus compañías. Poco a poco se evidenciaba como el mal manejo de los negocios financieros, empresariales, societarios y bancarios, entre otros factores, han terminado por ser los grandes motivos de las grandes crisis económicas, financieras y bursátiles (Olcese, 2005, pág. 60).

La crisis de Wall Street en 1929 fue el primer antecedente y constituyó el primer aviso, dentro del mundo moderno, de la necesidad de transparentar y encontrar una manera en la que los directivos respondan a los accionistas por las buenas prácticas y el manejo de los negocios que les han encomendado. Justamente, a inicios de la década de los 30's del siglo anterior se postulan los principios de los roles que deben tener las corporaciones y la banca delimitando así su gestión en la sociedad, y de esta forma sentar las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo (Olcese, 2005, pág. 61).

En la década de los 40's, las gigantes corporaciones tienen el control dominante sobre los asuntos de sus negocios, pero tenían poco y limitado control de monitoreo sobre sus directorios, otorgándoles un cheque en blanco al momento de la toma de decisiones. Dos décadas después en los años 70 entra en discusión 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 la fórmula para que el valor de la compañía no se vea afectado por los posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva” (Deloitte, 2012).

Rivero en su obra denominada Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo señala que los escándalos financieros y contables vividos en la década de los 90, produjeron una pérdida generalizada de la confianza en el mundo empresarial y en los mercados y sistemas financieros, pérdida de confianza que generó reacciones de las compañías para asumir los principios y valores de la Responsabilidad Social Corporativa, y demostrando ante la sociedad su compromiso con las cuestiones económicas, sociales y medioambientales (Rivero, 2005, pág. 9).

La Organización para el Desarrollo y Crecimiento Económico, en el año 2004 elabora sus principios para la aplicación del Buen Gobierno Corporativo, y postula la necesidad de contar con un marco legal y eficaz para lograrlo. Señala que “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”, y los fundamenta en cuatro ejes fundamentales que son los siguientes:

1. “El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados” (Organización para el Desarrollo y Crecimiento Económico, 2004, pág. 17).
2. “Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable” (Organización para el Desarrollo y Crecimiento Económico, 2004, pág. 17).
3. “El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos” (Organización para el Desarrollo y Crecimiento Económico, 2004, pág. 17).
4. “Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada” (Organización para el Desarrollo y Crecimiento Económico, 2004, pág. 17).

El buen gobierno corporativo va cobrando cada día mayor importancia, ya que organismos como la Corporación Andina de Fomento se han preocupado por tratar a fondo



al gobierno corporativo entendiéndolo como “el sistema por el cual una compañía es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas, que involucra las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la compañía; la Gerencia, los que la administran y operan día a día y los accionistas, aquellos que invierten en ella” (Deloitte, 2012).

El problema nace, sin duda, al momento de la aplicación de los lineamientos del buen gobierno corporativo y es que vale señalar, que en países como el nuestro, esta teoría apenas empieza a nacer y en muchos de los casos la implementación de los sistemas de control del gobierno de las compañías partícipes del mercado de valores se ha ido aplicando de forma muy libre, por lo tanto el buen manejo empresarial ha quedado a la libre elección de cada entidad.

En tal sentido, es necesario desarrollar la idea de buscar una norma jurídica vinculante que permita la aplicación de los preceptos y lineamientos del buen gobierno corporativo. Como señala la CAN en su publicación de los lineamientos para un código de gobierno corporativo andino “Las medidas contenidas en el buen gobierno corporativo obedecen al propósito de fomentar la participación de los accionistas en la vida corporativa, su acceso a la información societaria, el reforzamiento de la tutela de sus intereses en el gobierno de las sociedades, así como, la potenciación de la Asamblea como órgano soberano y el fortalecimiento de los sistemas de control de la gestión y administración.”

Debemos tener en cuenta que si la sociedad civil donde se encuentran de forma conjunta empresarios, inversores, trabajadores, universidades y otras asociaciones intermedias que componen el tejido social, no logran asumir las responsabilidades que el

buen funcionamiento de un sistema de libre mercado exige, pueden terminar siendo asumidas por las autoridades públicas, expandiendo sus competencias más allá de las que legítimamente les corresponde (Olcese, 2005, pág. 25).

En el Ecuador se genera ese punto de quiebre que contagiado por las corrientes internacionales empuja a legisladores y empresarios a la implementación del buen gobierno corporativo.

## **1.2 CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

La Corporación Andina de Fomento CAF, la Bolsa de Valores de Quito BVQ y la Superintendencia de Compañías del Ecuador han trabajado conjuntamente en un documento base, en el cual delinear los Principios Fundamentales para un buen gobierno corporativo. Se define como la “facultad de compartir la responsabilidad de la administración y de la toma de decisiones de una empresa, desarrollando la capacidad de su recurso humano, la investigación, la misión, el presupuesto y el control”. (Bolsa de Valores de Quito, Memorias del Programa de Buen Gobierno Corporativo, 2011, pg. 10)

Por su parte la OCDE establece que el buen gobierno corporativo busca 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 compañía, incluso la sociedad.

La aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, en el mercado de valores, promueve además de la transparencia y equidad en el tratamiento de los

accionistas, la difusión adecuada de información, entendiendo así que el gobierno corporativo debe buscar la eficiencia del mercado, tomando a sus directivos como los actores principales, ya que si esta responsabilidad no es asumida, las autoridades públicas representadas por sus entes de control ocuparán su lugar con los riesgos tácitos que esto traería como resultado. (OCDE, 2011)

El autor Olcese señala que “el buen funcionamiento del gobierno corporativo debe fundarse en principios claros y estables, que permitan la viabilidad de la compañía a largo plazo. No hay que olvidar que en la constitución de las grandes compañías se encuentran implícitos contratos incompletos entre los administradores y los accionistas de la compañía; en este sentido, los empresarios no deben olvidar que las compañías son el eje del sistema de la economía capitalista y en sus manos está el poder aprovechar todos los potenciales beneficios que tal sistema conlleva” (Olcese, 2005, pág. 11).

Los empresarios deberían tener en cuenta que el fracaso o el éxito de su compañía, no se mide por su tamaño o por su valor en la Bolsa, ya que ambos aspectos pueden ser reflejo de factores exógenos ajenos a la verdadera marcha de la compañía. Tal como aconteció con los grandes fraudes financieros producidos en la última década, estos tomaron por sorpresa a muchos directivos, administradores y analistas financieros. Un claro ejemplo es Estados Unidos, en donde los escándalos financieros producidos por el mal manejo de la información financiera de sus compañías, obligó a las autoridades estatales a implementar un control interno mucho más rígido, tanto que se vieron en la necesidad de replantearse las normas del gobierno corporativo en razón de la gravedad de los hechos.

Escudero manifiesta que “los escándalos fueron tan graves que se promulgó una nueva legislación más severa y con más requisitos de transparencia para la compañía y sus directivos; la Security Exchange Commission solicitó a la Bolsa de Nueva York, la revisión de sus criterios de buen gobierno corporativo, para promover una actitud íntegra y transparente de sus compañías”, y lo que se terminó por proponer fue el fortalecimiento de los mecanismos de control externo y su cumplimiento (Escudero,2004, pág. 282).

Se evidencia entonces lo que Olcese señalaba, a falta de un buen auto control de los administradores y directivos de las compañías, entra el control de la autoridad pública; propuestas que se concretaron con la creación de la Ley Sarbanes-Oxley Act que se aprobó en Estados Unidos en el 2002, que postula la creación del Comité de supervisión de contabilidad, la realización de informes de auditoría guardados hasta un período de cinco años y con penas de hasta 10 años por su incumplimiento y como resultado de los millonarios fraudes, la pena por este delito se incrementó a una máxima de 20 años (Olcese, 2005, pág. 15).

Los autores García & Gill manifiestan que “el buen gobierno corporativo debe ser el factor de control de las prácticas manipuladoras, ya que los escándalos financiero-contables ocurridos en los últimos años han provocado la proliferación de iniciativas en numerosos países para elaborar códigos de buen gobierno que proporcionen a las compañías cotizadas una guía sobre la creación, composición y tareas de sus órganos de gobierno” (García & Gill, 2005, pág. 7).

En este sentido el Buen Gobierno Corporativo, no es sino el conjunto de principios y directrices que buscan establecer un modelo de gestión empresarial, con el que las compañías logran fortalecer su administración, determinar sus objetivos estratégicos, y atender las necesidades de todos los actores de su conjunto tales como, el directorio, los accionistas, empleados y terceros, basándose en principios de ética, transparencia y responsabilidad empresarial.

### **1.3 OBJETIVOS GENERALES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

A medida que el mercado se ha ido tornando más selectivo y globalizado, el tema del buen gobierno corporativo, va tomando auge e importancia, puesto que, puede afectar significativamente el acceso de las compañías al mercado, ya que la adopción de las buenas prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las compañías, se convierten en un punto que marca la diferencia competitiva.

Uno de los objetivos primordiales es el aumento del valor de la compañía, al tener buenas prácticas de gobierno corporativo, éstas repercuten en la reducción de sus costos, lo que hace que la compañía sea más eficiente y el mercado de capitales sea más atractivo como una alternativa de capitalización eficiente.

La implementación del buen gobierno corporativo en nuestro país, así como, la aplicación de controles que garanticen la aplicación de estas prácticas en compañías financieras y comerciales, intenta mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales, entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno corporativo se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir

que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las compañías y la sociedad.

El incentivo que tienen las compañías, sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías, siempre y cuando esto se encuentre dentro del marco de un orden jurídico, garantizando así lo que señala la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 277, numeral quinto, “Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley.” Entendiendo que al establecerse y verificar el cumplimiento de estas obligaciones legales se lograría maximizar el valor de la compañía y obtener un equilibrio entre los diferentes intereses de las personas que integran la compañía.

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, estos dependen del proceso total de presentación de reportes financieros que deben ser presentados y revelados según los estándares internacionales de contabilidad y las normas internacionales de auditoría, basándose en la transparencia, objetividad y compromiso, tanto en la asignación como en la administración de los recursos.

Es importante que dentro de los objetivos que persigue el gobierno corporativo, además de los lineamientos dados por la CAF y la OCDE, busque y contribuya de forma primordial y

directa a establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, ya que como señala el objetivo once del Plan Nacional del Buen Vivir “Como parte del ciclo económico, y en el marco de una conciencia social y ambiental, se requieren políticas activas en torno al consumo. Resulta urgente la generalización de patrones de consumo responsables para, de ese modo, fortalecer la soberanía alimentaria y la economía endógena” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2008, pág. 86).

Con este análisis, el principal objetivo del buen gobierno corporativo será lograr edificar procesos que aseguren la supervivencia de la compañía a largo plazo, el desarrollo sustentable de sus ejes, el bienestar equitativo de todos quienes conforman una compañía, la transparencia en todos sus ámbitos de actuación y la consecución de un sistema económico social y sostenible.

#### **1.4 PRINCIPIOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Dentro de todo análisis es importante contar con un marco eficaz para la implementación del gobierno corporativo, sin duda el inicio del mismo es el desarrollo de sus principios, que vienen a constituirse como su base estructural. Partiendo siempre de las disposiciones Constitucionales y los objetivos del Plan Nacional de Buen Vivir. Así entonces, lo que buscan los principios es cooperar para generar el avance y perfeccionamiento de los marcos legales, institucionales y reglamentarios, y por lo general vienen dictados de varios organismos y organizaciones que tienen como finalidad el desarrollo de sus participantes es así que tomaremos en cuenta para el presente punto las directrices y lineamientos dados

por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y de la Corporación Andina de Fomento (CAF).

- 1.4.1. Marco eficaz para el Gobierno Corporativo.
- 1.4.2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad.
- 1.4.3. El Papel de las partes interesadas en el ámbito del buen gobierno corporativo.
- 1.4.3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas.
- 1.4.4. Revelación de Datos y Transparencia.
- 1.4.5. Las Responsabilidades del Directorio.

#### **1.4.1 MARCO EFICAZ PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO.**

La transparencia y eficacia de los mercados se deben determinar por la promoción que otorgue el radio de acción del gobierno corporativo, dentro de este principio se enmarca la correspondencia y coherencia con el marco legal en el que se desenvuelve. Con este principio lo que se busca es establecer y plantear las bases adecuadas en las que se van a dictar los lineamientos para la implementación del buen gobierno corporativo, en tal sentido, no se puede dejar de lado los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción aplicable a la realidad propia de nuestro país.

Es por ello que este marco en el que se cimentará el gobierno corporativo debe tomar en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado, los incentivos que genera para un mercado cuando éste es eficiente y sobre todo



la legislación nacional y la Constitución de la República, primando los objetivos que emanan del Capítulo IV Soberanía Económica y el Plan Nacional del Buen Vivir.

#### **1.4.2 LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS Y FUNCIONES CLAVES EN EL ÁMBITO DE LA PROPIEDAD**

Partiendo del artículo 200 de la Ley de Compañías que señala “Las compañías anónimas consideran como socio al inscrito como tal en el Libro de Accionistas”, entendemos como derechos fundamentales todos aquellos que se consagran dentro del artículo 207 del mismo cuerpo normativo, entre los cuales están:

1. La calidad de socio;
2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;
3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;
4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos. La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil;

5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;
6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216. No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,
8. Negociar libremente sus acciones.

Con estos preceptos, garantizar el derecho de los accionistas es uno de los principios primordiales del buen gobierno corporativo, representando su participación en la propiedad que les corresponde en relación con la inversión que éstos han realizado, como se señala en uno de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE: “una acción permite al inversor participar en los beneficios de la sociedad, limitando su responsabilidad a la cantidad invertida. Así mismo, la titularidad sobre una acción otorga a su titular el derecho a obtener información sobre la sociedad y a ejercer influencia sobre la misma, principalmente a través de su participación y su voto en las juntas generales de accionistas” (OCDE, 2004, pág. 32).

Teniendo en cuenta que los accionistas son quienes llevan las riendas de cada compañía, son muchas las formas en las que pueden expresar su derecho de propiedad, como en los cambios del estatuto, aprobación de ciertas transacciones y algunas cuestiones básicas del

Derecho de Sociedades. Sin embargo para una mejor visualización la OCDE ha clasificado a estos derechos de la siguiente forma (OCDE, 2008):

- a. Entre los derechos de los accionistas encontramos: 1) asegurarse métodos para registrar su propiedad; 2) ceder o transferir acciones; 3) obtener información relevante sobre la sociedad; 4) participar y votar en las juntas generales de accionistas; 5) elegir y revocar a los miembros del Consejo; 6) participar en los beneficios de la sociedad (OCDE, 2008).
- b. Derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, como todo tipo de transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que suponga la venta de la sociedad (OCDE, 2008).
- c. Deben tener la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en las juntas generales de accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que rigen dichas juntas incluyendo los procedimientos de votación (OCDE, 2008).
- d. Los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un grado de control en relación con las acciones de las que son titulares (OCDE, 2008).
- e. Debe facilitarse el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas (OCDE, 2008).

- f. Posibilidad de consultarse unos con otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas (OCDE, 2008).

Conforme al derecho societario ecuatoriano, este principio se encuentra en los procesos que establece la Ley de Compañías, la Ley General de Instituciones Financieras y el marco legal del Código Civil, con el objeto de garantizar que todas las organizaciones mantengan latente en su accionar el derecho de los accionistas.

Por su parte la CAF señala respecto del Derecho de Propiedad que, “la cuestión central es verificar si los accionistas y demás participantes pueden hacer ejercicio pleno y oportuno de sus derechos de propiedad, para ello se analiza los efectos de la estructura accionaria de la compañía, las implicancias de la existencia de distintas clases de acciones, la observancia o no de una políticas de dividendos, las condiciones o facilidades para participar en las Juntas o Asambleas de accionistas y del ejercicio del derecho del voto.” (CAF & IAAG, 2005, pág. 13)

### **1.4.3 TRATAMIENTO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS.**

El trato equitativo para todos los accionistas, tanto minoritarios, extranjeros e institucionales es parte de un marco eficaz para la implementación del buen gobierno corporativo. Sin duda, todo inversor busca que el capital que ha entregado como aporte brinde rentabilidad, por lo que debe estar protegido frente a cualquier tipo de uso u apropiación anormal por parte de los directivos y de los accionistas con poder de control.

Por esta razón los lineamientos se inclinan por los momentos de ejecución de derechos: los ex - ante y los ex – post. Los primeros son aquellos derechos de preferencia y de las mayorías calificadas para adoptar ciertas decisiones; y, los segundos sirven para el resarcimiento de los accionistas que se consideren afectados en sus derechos:

- a. Todos los accionistas de un mismo tipo de acción deberán gozar de un tratamiento igualitario. Es decir, que estas acciones otorgarán los mismos derechos de voto, información y de ganancias en proporción al valor de sus aportes.
- b. Siempre los accionistas minoritarios deben tener protección ante cualquier tipo de acto abusivo de los accionistas que posean poder de control.
- c. Quienes estén encargados de la custodia de las acciones deberán votar con relación a lo acordado previamente con el titular de la acción.
- d. Los procesos de las juntas generales de accionistas deben permitir que todos los accionistas gocen de un trato equitativo.
- e. Se debe evitar el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas, más aún teniendo en cuenta que estas prácticas pueden terminar determinando si un operador económico ostenta poder de mercado en un mercado relevante, tal como señala el artículo 8 de la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado.

#### **1.4.4 EL PAPEL DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL ÁMBITO DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.**

Otro de los principios que se debe aplicar para la implementación del gobierno corporativo, es la elaboración del orgánico funcional, ya que será esta herramienta la que permita establecer las estructuras administrativas de las compañías y los roles de las partes que conforman a la misma. En tal sentido el orgánico funcional o estatuto orgánico permitirá interrelacionar a las partes con su materia por ejemplo a los trabajadores en materia laboral, a los accionistas en el campo societario, a otras compañías en la parte comercial y productiva, a los bancos en el área financiera, e incluso a la sociedad como medidor directo del modelo de gestión. Sin duda, cada una de estas partes debe tener su papel claramente identificado para evitar la confusión de roles y generar una buena columna vertebral para el funcionamiento de la organización.

De tal forma, establecer las relaciones entre las partes interesadas de un modelo de gestión o de un estatuto orgánico, que ajuste a largo plazo los intereses de la sociedad, y los intereses internos y externos de la compañía se vuelve un objetivo primordial.

En tal sentido, el desarrollo de mecanismos que aporten la participación de los empleados es necesario, ya que el conocimiento de ellos respecto con las realidades de la compañía se pueden percibir de más cerca, y deben manifestar libremente sus preocupaciones en relación con eventuales prácticas ilegales o no éticas, sin que esto comprometa su situación dentro de la compañía. Esta actitud se convierte en una muestra de responsabilidad compartida, base del buen gobierno corporativo distribuyendo el papel de los interesados en base a sus derechos y responsabilidades.

Este principio como tal, orienta a la construcción de un gobierno corporativo que tome en cuenta el papel de todas las aristas de la compañía, desde el punto de vista administrativo, por ejemplo, en los mercados emergentes, la banca, sea pública o privada es una parte interesada y fundamental, ya que de otro modo no sería posible contar con un crédito del cual dependerá el desarrollo de una compañía.

#### **1.4.5 DIVULGACIÓN DE DATOS Y TRANSPARENCIA**

La CAF señala que “la transparencia verifica si la información de la compañía al mercado, y al inversionista en particular es suficiente (es decir completa y relevante), confiable (esto es veraz y objetiva) y oportuna (en otras palabras disponible a tiempo). Ello abarca la revisión de los estándares de la información legal, societaria así como económica y financiera; la políticas de designación de los auditores, las condiciones de oportunidad y características de la información que se revela, la atención en información a los demás participantes, entre las principales” (CAF & IAAG, 2005, pg. 14).

Del enunciado anterior el buen gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna de las cuestiones materiales concernientes a la sociedad tales como la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la compañía.

Siempre la información a divulgar debe incluir, los resultados financieros, los objetivos de la sociedad, la titularidad mayoritaria sobre las acciones y los derechos de voto, las políticas de remuneración a nivel jerárquico superior, las operaciones de partes vinculadas, factores de riesgo, políticas de buen gobierno corporativo y cuestiones inherentes a los

empleados y actos administrativos. La información debe ser entregada acorde a normas de calidad en las materias sobre las que versen los documentos, así además será importante contar tanto con auditorías internas y externas que analicen los estados financieros y el gobierno de la sociedad.

Dentro de los lineamientos de la CAF, que hacen referencia a este principio es necesario también contar con un informe sobre la aplicación del buen gobierno corporativo, en donde anualmente el Directorio aprobará y publicará el grado de cumplimiento de los lineamientos y objetivos de la sociedad, así como el detalle de la información corporativa y la información sobre las partes vinculadas y los conflictos de interés; los canales que se utilicen para la divulgación de la información deben ser de acceso público, puntual y confiable para los usuarios interesados en dicha información (CAF, Lineamientos para el Código Andino de Buen Gobierno Corporativo, 2010).

#### **1.4.6 LAS RESPONSABILIDADES DEL DIRECTORIO**

Dentro de los principios del buen gobierno corporativo dados por CAF y la OCDE se habla de la existencia de un consejo, sin embargo en la legislación de nuestro país se reconoce al consejo como directorio o junta general (CAF, Lineamientos para el Código Andino de Buen Gobierno Corporativo, 2010).

El Gobierno Corporativo busca garantizar la orientación estratégica de la compañía, el control efectivo de la dirección ejecutiva del directorio o junta general y la responsabilidad de ésta frente a la compañía y los accionistas. Empezando por el directorio o junta general éste no solo deberá rendir cuentas a la sociedad y a sus accionistas sino que deben actuar



en interés de éstos, teniendo siempre en cuenta los intereses de los interesados internos y externos, desde sus colaboradores hasta sus clientes y acreedores para garantizar un equilibrio y armonía en el desempeño de funciones basadas en la confianza (CAF, Lineamientos para el Código Andino de Buen Gobierno Corporativo, 2010).

Los miembros del directorio o junta general deben actuar, disponiendo de información completa y dando prioridad a la sociedad y a los accionistas siempre dentro del contexto de la buena fe, siempre encaminados a cumplir el deber de diligencia y el deber de lealtad. La OCDE propone que en los casos en los que las decisiones del directorio o junta general puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el directorio o junta general deberá conceder un trato justo a todos los accionistas.

Entre las funciones que el Directorio de una compañía debe desempeñar, se incluyen:

- a. La revisión y orientación de la estrategia de la compañía, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la compañía; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la compañía; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.
- b. El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.
- c. La selección, la retribución, el control y la sustitución de los directivos principales.

- d. El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la Sociedad y de los accionistas a largo plazo.
- e. Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.
- f. El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivos, miembros del Consejo y accionistas.
- g. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente y la disponibilidad de sistemas de control adecuados, en particular de sistemas de gestión de riesgos, de control financiero, y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.
- h. La supervisión de los procesos de datos y de las comunicaciones, entre todos los miembros, considerando las especificaciones de los accionistas al exterior de la organización o al interior.

(OCDE, Principios de Gobierno Corporativo, 2004)

Los principios del Buen Gobierno Corporativo dejan ver la importancia de analizar su trascendencia en el marco legal, que respalde el desarrollo de las compañías y la confianza en sus interesados; pues se enfocan desde el objeto, obligaciones, responsabilidades, derechos, acciones y correspondencia, estos aspectos engloban el radio de acción en el derecho societario.

## **CAPÍTULO II**

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

#### **2.1 CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La responsabilidad social de la empresa, denominada por varios autores también como responsabilidad social corporativa, tiene relación con aquella intención de las empresas de apoyar y contribuir a la consecución de objetivos que busquen una sociedad mejor y un medio ambiente sano y sostenible, aplicando medidas o lineamientos que aporten siempre a la prosperidad económica y el bienestar social de la empresa.

Fernández García, en su libro Responsabilidad Social Corporativa, expresa que la responsabilidad social de la empresa busca la excelencia, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como la calidad de sus procesos productivos con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental, esto favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro (Fernández, 2008, pág. 58).

Esta visión responde a dos realidades ineludibles: la primera es que la globalización de los mercados ha creado nuevas oportunidades para las empresas, pero ha aumentado también el grado de complejidad organizacional necesaria para responder de manera inmediata y eficiente a las presiones que impone el ritmo de competencia y de la sociedad en la que las empresas se desarrollan (Fernández, 2008, pág. 58).

La segunda realidad ineludible es la presión que, en particular en materia del daño al medio ambiente, imponen las organizaciones sociales, los consumidores y los propios accionistas, así como las entidades de gobierno, al preocuparse e indagar sobre las condiciones en las cuales se producen los bienes y servicios que se colocan en el mercado, así como su impacto en la sustentabilidad, además de que premian con una respuesta favorable a las compañías que son social y medioambientalmente responsables, lo que ha llevado a que la imagen y el prestigio adquieran relevancia en la competitividad de la empresa. (Pfeffer, 2000, pág. 52).

En este sentido la responsabilidad social se encaja en impulsar un consumo social y ambientalmente responsable, mucho más sabiendo que dentro de las obligaciones para la consecución del buen vivir, planteadas en el artículo 278 de la Constitución de la República, a las personas y las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde: 2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental. (Fernández, 2008, pág. 58).

La responsabilidad social de la empresa, conocida por sus siglas como (RSE) ha logrado durante la última década formar parte de los puntos más relevantes a tratar en los órdenes del día de las mesas directivas de las corporaciones. Sin embargo su concepción no ha sido asimilada con la suficiente relevancia. Se le ha dado un trato equivocado ya que su aplicación implica que la compañía no producirá ganancias a corto plazo, sino que las inversiones (y su recuperación) que se realicen van de la mano de otros factores. Llevar a cabo la implementación de un sistema adecuado de Responsabilidad Social Corporativa implica una inversión no recuperable a corto plazo, sin embargo al tener sus primeros resultados, éstos pueden terminar siendo altamente sorprendentes. Como señala Gaudencio

Esteban Velasco "...a nadie se le oculta que el interés social constituye un viejo, clásico y siempre abierto problema del derecho de sociedades y del derecho de la compañía y en torno a él se discute su noción, su contenido, su función, los medios de garantizar su formulación en el caso concreto y el control de su cumplimiento" (Velasco, 2009, pág. 15).

Una vez que se han planteado varios antecedentes respecto de la Responsabilidad Social de la Empresa cabe realizar una definición concreta para lo que señalaremos tres diferencias que a la vista pueden ser no muy relevantes pero para su aplicación en concreto pueden ser muy útiles, de acuerdo a Ricardo Fernández García y a su obra la Responsabilidad Social Corporativa que nos da las siguientes definiciones (Fernández, 2009, pág. 120):

- **La responsabilidad social** se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global (Fernández, 2009, pág. 121).
- **La responsabilidad social de la empresa** o empresarial ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente (Fernández, 2009, pág. 121).

- **La responsabilidad social corporativa**, amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar como realizan su trabajo (Fernández, 2009, pág. 121).

En cambio Momberg define a la RSE como la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta por la actividad de la empresa, y nos da las siguientes matizaciones (Momberg, 2007, pág. 140):

- En primer lugar, la responsabilidad social de la empresa no debe ser entendida como una actividad marginal, adicional a la economía y más o menos oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la compañía hacia el entorno social, actitud que debe impregnar toda la filosofía y la conducta empresarial.
- En segundo lugar, la responsabilidad social de la empresa requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas de los mismos, por los que se requiere no sólo asumir declarativamente la responsabilidad social sino también y sobre todo gestionarla.
- En tercer lugar, la responsabilidad social es una obligación de la empresa hacia la sociedad, que se articula como obligaciones concretas hacia los estamentos y grupos que conforman la acción empresarial y sus entornos específicos y generales.

- En cuarto término, la responsabilidad social de la empresa debe orientarse a promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad, es decir, aspectos cualitativos y en gran medida intangibles, lo que dificulta su medición e implementación.
- Por último, la responsabilidad social no remite a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino que debe representar una actitud institucional, de la entidad en su conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales. Sin dejar de lado que el contenido de la RSE es cambiante y sus planteamientos dependerán de las circunstancias por las que cada compañía atraviese, así como de su dimensión, sector de actividad, influencia, locación, entre otras.

Conforme a lo expuesto podemos conceptualizar a la RSE como el valor agregado que las organizaciones le dan a sus servicios y productos a través de la asignación de recursos a acciones dedicadas a apoyar el desarrollo de su entorno geográfico. Este aporte se traduce a largo plazo en un atractivo para los inversionistas y un sentido de fidelidad en sus clientes por verse inmiscuidos en acciones tendientes a apoyar a sectores vulnerables.

La RSE guarda relación con el Gobierno Corporativo, porque son estas prácticas y tipo de procesos organizacionales las que rigen la eficaz vinculación de los grupos de interés de la compañía a través de las acciones de la RSE. Son acciones paralelas que en diversos puntos convergen consolidando en las empresas la transparencia, confianza y solvencia que garantiza los derechos de sus accionistas.

## **2.2 DESARROLLO SOSTENIBLE.**

Dentro de las atribuciones de una compañía está aplicar estrategias, éticas y morales para fomentar el desarrollo sostenible de una organización, estos procesos como hemos visto se contemplan dentro de las prácticas del Gobierno Corporativo y las de Responsabilidad Social de las Empresas.

En la última década, las teorías de la responsabilidad social de la empresa han adquirido un grado considerable de importancia en el mundo y particularmente en los países de América Latina y el Caribe en donde va creciendo con mucha fuerza. Es obvio que no todos los países han avanzado de la misma manera ya que la implementación de la responsabilidad social corporativa sin duda depende de muchos factores como la cultura, el nivel de desarrollo e incluso del nivel de educación de la población de cada país.

Sin embargo estas prácticas deben enfocarse en las políticas públicas y en las del desarrollo institucional del país. Y tomando en cuenta que las realidades de nuestros países son distintas, eso significará que ciertas medidas que pueden ser consideradas innecesarias o inútiles en un país desarrollado pueden ser básicas en países en vías de desarrollo teniendo en cuenta siempre que éstas sean sostenibles y contribuyan a su desarrollo y al de la sociedad.

Para algunos lo más importante era contar con un desarrollo económico que produjese bienes de capital (maquinarias, equipos) para producir los bienes y servicios que la población requería no sólo para subsistir sino para educarse, entretenerse y tener, en general, una vida saludable. Pero, para poder contar con un sector productor de bienes de



capital se necesitaba una capacidad de generación de excedentes que, en los países menos desarrollados, no existía.

Más tarde aparece la noción de desarrollo humano. Con este criterio lo que se quiso destacar fue que las personas y sus sociedades no sólo eran agentes económicos sino sujetos históricos que necesitaban de otros elementos, además de los ingresos económicos, para vivir armónicamente (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011).

Esta concepción de desarrollo humano hace énfasis en condiciones de salud, educación, identidad cultural, entre otros. Y, como sugiere el Banco Interamericano de Desarrollo, la visión de desarrollo sostenible surge con la preocupación ambiental. Posteriormente se amplía y ahora abarca factores económicos, ambientales y sociales.

El término de Desarrollo Sostenible, se emplea por primera vez en 1987 en la Cumbre de Río, cuando se crea la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de Naciones Unidas para realizar un examen general sobre la problemática ambiental del planeta, dentro de este estudio se dio lugar al informe Nuestro Futuro Común conocido también como Informe Brundtland. El informe final de la Cumbre de Río de Janeiro se define al desarrollo sostenible como “el desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades”.

Los principios más importantes que establece la Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo, para caminar por el sendero hacia el Desarrollo Sostenible son:

- El ser humano debe estar en el centro de las preocupaciones.
- La protección ambiental debe constituir parte integral del proceso.
- Todos los Estados y pueblos deben cooperar en la tarea de erradicar la pobreza como exigencia indispensable del Desarrollo Sostenible.
- Se debe dar especial prioridad a la situación y necesidades de los países menos desarrollados y más vulnerables desde el punto de vista ambiental.
- Es necesaria la solidaridad mundial para conservar, proteger y restablecer la salud y la integridad del ecosistema de la Tierra.
- Las responsabilidades de los Estados sobre la degradación del medio ambiente mundial, si bien deben ser comunes, deben ser diferenciadas, en la medida que han contribuido a dicha degradación.
- Los Estados deben renunciar y eliminar patrones insostenibles de producción y consumo y promover políticas demográficas adecuadas.
- El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda.
- Los Estados deben cooperar para promover un sistema económico internacionalmente participativo y abierto, evitando que las medidas de política

comercial con fines ambientales se constituyan en medios de discriminación arbitraria o en restricción velada del comercio internacional.

- Para la protección del ambiente, los métodos preventivos deben ser ampliamente aplicados, utilizando la Evaluación del Impacto Ambiental como instrumento nacional de política.
- La paz, el desarrollo y la protección ambiental son interdependientes e indivisibles.

Por un lado el desarrollo sostenible gira en tres dimensiones: económica, social y ambiental, y sólo es sostenible si se logra el equilibrio entre el crecimiento económico con el progreso, el desarrollo social y el cuidado del medio ambiente. Por otro lado está la obligación actual frente a las generaciones futuras de dejar suficientes recursos para que puedan disfrutar, al menos, del mismo grado de bienestar, y todo esto tomando en cuenta que se consagra como deber primordial del Estado en el artículo tres, numeral quinto de la Constitución de la República del Ecuador, planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el DESARROLLO SUSTENTABLE y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir.

Por ejemplo, la Unión Europea ha incluido el objetivo de la sostenibilidad en el Tratado de la Unión Europea, como pilar fundamental de sus políticas económicas y sociales. Así incluso para combatir las amenazas que se presentaron al desarrollo sostenible por varias compañías que sólo buscaban lucrar, la Comisión Europea, en su comunicación “Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor”, identifica los principales retos y

objetivos además de medidas a adoptar en la Unión Europea tales como (Fernández, 2009, pág. 45):

- Luchar contra la pobreza y la exclusión social.
- Tratar las implicaciones económicas y sociales del envejecimiento de la población garantizando la adecuación de los regímenes de pensiones, de atención sanitaria y de atención a las personas mayores.
- Limitar el cambio climático e incrementar el uso de energías limpias.
- Responder a las amenazas a la salud pública.
- Una gestión más responsable de los recursos naturales.
- Mejorar el sistema de transportes y la ordenación territorial.

Como señala el Banco Interamericano de Desarrollo, en el pasado, lo que primó fue lograr que la inversión tuviese el mayor rendimiento posible sin considerar la situación de los trabajadores, el medio ambiente o la comunidad. De esta manera, las compañías lograban enormes utilidades desconociendo la necesidad de un buen clima laboral, contaminando el medio ambiente o ignorando los efectos que generaban para las comunidades que las acogían. Prácticas que en nuestra actualidad atentan contra los preceptos que señala la Constitución de la República y todo lo que propone el Plan Nacional del Buen Vivir.

En gran proporción esto se debió a que en la decisión de compra de los consumidores sólo se consideraba el precio, la calidad y la accesibilidad u oportunidad de adquisición del producto, pero no los impactos que su proceso productivo generaba, así un producto que tuviera las condiciones de ser barato, de fácil acceso y de calidad relativamente aceptable, independientemente de la forma en que hubiese sido producido, reunía argumentos suficientes para decidir una compra.

Uno de los desafíos de las compañías de la nueva cultura social y empresarial, es modificar el patrón de conexión con todos aquellos con los cuales se relaciona, no sólo para reducir los riesgos, mejorar la productividad y mejorar las ganancias; sino que toman un enfoque radical y buscan contribuir en la creación de un clima social más armónico y de mayor beneficio para todos los que se encuentran en la sociedad en la que actúa la entidad empresarial, temas que dentro de la creación del valor compartido se desarrollan a mayor profundidad y que más adelante analizaremos.

### **2.3 RENDICIÓN DE CUENTAS.**

En el primer capítulo de este trabajo, se mencionan los Principios para el Gobierno Corporativo, presentados por la OCDE, el quinto principio explica la importancia y trascendencia de la Revelación de datos y transparencia, ya que permite ganar credibilidad de su accionar, no sólo en el aspecto económico sino es su responsabilidad social, pues los informes en los que se dan a conocer la revelación de datos exigen información relevante, precisa y oportuna. Convirtiendo a la rendición de cuentas en un instrumento de responsabilidad social corporativa; y en una estrategia válida para convencer a la sociedad que la compañía es socialmente responsable. Ya que sin duda, el marco para el gobierno

corporativo debe garantizar la divulgación oportuna y precisa de todos los asuntos relativos a la sociedad, desde la situación financiera y sus resultados hasta la titularidad y el gobierno de la compañía.

De esta forma, si se busca calificar a una compañía, la rendición de cuentas es un instrumento de medida eficaz. Según el estudio realizado por el Fondo Multilateral de Inversiones dentro de los componentes de la responsabilidad corporativa y como respuesta a las demandas sociales por una mayor transparencia y credibilidad en la actuación corporativa, se han desarrollado instrumentos destinados a facilitar la medición cualitativa o cuantitativa de la compañía (Vives, Peinado & Varas, 2011, pág. 52).

Puede parecer que la rendición de cuentas es un proceso impuesto por la necesidad de responder a un conglomerado social exigente y que conoce sus derechos; sin embargo, los principios éticos formulados y aplicados por las compañías implementan acciones innovadoras de crecimiento institucional y humano, que sólo se pueden detectar gracias a un proceso de sistematización y mejora continua (Vives, Peinado & Varas, 2011, pág. 52).

Tomando palabras del texto de la OCDE, la aplicación de un régimen divulgativo fuerte, que promueva una transparencia real, es una característica fundamental en el ámbito de la monitorización de sociedades basada en el mercado, tan grande puede llegar a ser el alcance de divulgación que puede llegar a cooperar para traer capital y a que los mercados mantengan su confianza.

Sin embargo, la escasa divulgación de información y las prácticas privadas de transparencia pueden encaminar a un comportamiento poco ético y generar la pérdida de

integridad de la compañía en el mercado, a un costo realmente alto, no sólo para la sociedad y sus accionistas, sino también para la economía en su conjunto.

Es por eso que el rol que cumplan los directivos, permite que los resultados de la compañía en todos los ámbitos se encuentren al alcance de los interesados, ya que también será su responsabilidad velar que dicha rendición sea ética y transparente, y que sus colaboradores aporten con la información necesaria que respalde los resultados.

La rendición de cuentas se realiza siempre mediante un informe de periodicidad anual y éste deberá contener como mínimo información respecto de:

- Los resultados financieros.
- Los objetivos de la compañía.
- La titularidad de las acciones y sus transferencias.
- Las políticas de remuneración aplicadas a los altos directivos.
- Operaciones de partes vinculadas.
- Factores de riesgo.
- Aspectos relativos a empleados y otras partes interesadas.
- Estructura y políticas de gobierno corporativo.

## **2.4 DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

El autor Drucker planteó ocho áreas en la que la compañía debe centrar su planificación para garantizar un desarrollo efectivo que genere beneficios a todos los interesados las cuales se indicarán a continuación (Drucker, 2008, pág. 67):

- Situación del mercado.
- Innovación.
- Productividad.
- Recursos físicos.
- Recursos financieros.
- Beneficios.
- Desempeño y desarrollo gerencial.
- Desempeño y actitud obrera.
- Responsabilidad pública.

Como se observa, estas dimensiones toman en cuenta factores propios de la compañía y factores que se reflejan de una u otra manera en su entorno. En este grupo de dimensiones se entiende a la responsabilidad pública como la social.

Posteriormente Carroll propone otra definición de las dimensiones que una compañía debe asumir como parte de su responsabilidad empresarial, considerando básicamente la respuesta que le debe a la sociedad (Carroll, 1999, pág. 78):

- Legal.
- Económica.
- Ética.
- Discrecional (Filantrópica).



La dimensión legal hace referencia estrictamente al cumplimiento de leyes, normativas, códigos, protocolos, entre otros; a los que se comprometen los empresarios ya sea a nivel nacional, regional o mundial. Esta normativa busca un comportamiento responsable igualitario y que elimine riesgos para los interesados directos e indirectos.

Estas normas enmarcan los ámbitos económicos, sociales y ambientales; en lo que es pertinente a cada compañía. La codificación de las leyes responde a las demandas del desarrollo global y por tanto de las necesidades sociales, mismas que son estudiadas al seno de una nación o región. Se estima por tanto que al ser producto del estudio de las partes interesadas serán acogidas y respetadas.

La dimensión económica: Se refiere a cómo se distribuye los recursos para la producción de bienes y servicios dentro del sistema social. En este campo se integran la obtención de recursos financieros, las ganancias de las diferentes transacciones, la distribución entre los accionistas, relaciones laborales y nuevas inversiones. Es decir son los resultados del cumplimiento de su función y razón de ser.

Al ser la producción de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio determinado, la responsabilidad en esta dimensión presenta mayor ambigüedad; se torna incomprensible una responsabilidad social o ambiental cuando el interés se enfoca en ganancias; las organizaciones deben velar porque sus objetivos se cumplan al 100%, en ello debe poner: creatividad, iniciativa e innovación; pues sus autoridades y accionistas no son los únicos beneficiados al momento de existir éxito económico, la sociedad se beneficia de las rentas, el empleo, los sueldos competitivos, incentivos económicos, más inversiones, mayor

adquisición de insumos, materia prima, en esencia se contribuye a mejorar el estándar de vida de los beneficiarios internos.

La dimensión ética: son los comportamientos y las actividades socialmente aprobadas o prohibidas, son observadas por la comunidad circundante, beneficiaria y por los miembros de la misma organización; sin ser codificados como normas responden a la coherencia de sus principios y a la expectativa de la sociedad, el cumplimiento de esta responsabilidad le da a la compañía una característica de adhesión con los miembros de la sociedad. Esta parte es más subjetiva y dependiente de la cultura donde se desenvuelve la compañía, pero a pesar de esta subjetividad su transgresión puede causar rechazo y pérdida a la organización.

La dimensión discrecional o filantrópica: es la contribución de la corporación a la sociedad como negocio, es el aporte al mejoramiento y permanencia de la calidad de vida. En este grupo se encuentran las donaciones que no son exigencias de la sociedad pero que son esperadas como el apoyo a la educación, seguridad, mejoramiento de infraestructura, entre otras.

Con el fin de considerar todas las aristas dimensionales de la responsabilidad social empresarial se plantea otro estilo de división de las dimensiones, de acuerdo al autor Fernández García se deben considerar dos dimensiones (Fernández, 2009, pág. 78):

Dimensión interna: Es la que se preocupa de los actores internos de la organización sean directivos, accionistas, empleados y proveedores en todos sus aspectos, es decir, las relaciones seguras entre miembros, el interés por el impacto ambiental del lugar donde se

desarrollan y de donde provienen sus insumos, el radio de acción de sus productos o servicios. Esta dimensión se subdivide en (Fernández, 2009, pág. 79):

- **Gestión de Recursos Humanos:** La Gestión del Talento Humano es una parte fundamental del desarrollo organizacional. Adoptar una cultura organizacional de gestión del talento humano determina el éxito o fracaso de una organización ya que al ser un grupo humano es muy sensible de estimulación positiva o negativa (Fernández, 2009, pág. 79).
- **Adaptación al cambio:** Los avances científicos, tecnológicos, técnicos, de conducta social, producen cambios frecuentes en la sociedad y por tanto en sus necesidades y en la respuesta inmediata que las organizaciones deben dar. Sin embargo estas medidas de respuesta inmediata, pueden provocar errores u omisiones a las compañías dejando de lado su responsabilidad. En este punto los Gobiernos Corporativos deben tomar decisiones que beneficien a la organización sin perjudicar a ningún miembro o interesado, así mismo respetando el medioambiente (Fernández, 2009, pág. 78).

Dimensión externa: esta dimensión hace referencia a los colectivos con los que la compañía se relaciona y que indirectamente afectan o son afectados por las acciones de la misma. Esta dimensión se subdivide en (Fernández, 2009, pág. 80):

- **Comunidades locales:** Establecer una relación positiva con la comunidad local es un primer paso para su desarrollo y permanencia. Se debe demostrar una simbiosis

entre las acciones o servicios de la organización, las oportunidades de la localidad y la retribución que se ofrecerá.

- Socios comerciales, proveedores y consumidores: En este punto se genera un círculo de servicios entre las compañías pequeñas que proveen de los insumos y posteriormente las compañías que se sirven de la producción. Dentro de este punto están también los consumidores que demandarán bienes o servicios y que a la larga se transforman en una pieza clave para el desarrollo de la compañía.

## **2.5 LA CREACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO**

La falta de confianza que tiene la sociedad en las compañías a causa de un capitalismo arraigado en las viejas prácticas de libertad de mercado absoluta, genera que la comunidad crea que las compañías se enriquecen a expensas de la sociedad, por ende los negocios están en un círculo vicioso que obliga a que el objetivo de las compañías sea replanteado.

Sin duda es un problema, que las compañías sigan considerando la creación de valor de manera secundaria, optimizando el desarrollo financiero a corto plazo en una burbuja y dejando de lado las necesidades más importantes de los clientes e ignorando las influencias que determinan el éxito a largo plazo.

Crear valor compartido implica crear valor económico de modo que también cree valor para la sociedad, al enfocarse en sus necesidades y desafíos, de tal forma los negocios deben combinar el éxito corporativo con el progreso social, y dejar de pensar que sólo es

responsabilidad social o sustentabilidad, sino que se trata de un nuevo modo de lograr éxito económico.

Porter y Kramer autores de esta teoría, asocian la realidad actual con las necesidades de las compañías y proponen una estrategia de actuación en la que se busca mejorar los réditos económicos y permanencia de las organizaciones, sirviendo a la comunidad y beneficiándose de ella. Los autores se preguntan: “¿cómo pueden las compañías pasar por alto el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para su negocio, la viabilidad empresarial de sus proveedores clave o la penuria económica de las comunidades donde producen y viven? ¿Cómo pueden las compañías pensar que la deslocalización de sus actividades a lugares con salarios cada día más bajos es la “solución” sostenible al reto de la competencia? Los autores recomiendan que los gestores de compañías tomen decisiones guiados por el principio del valor compartido, que significa la creación de valor económico de tal manera que, a la vez, facilite satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad” (Porter & Kramer, 2006, pág. 67).

Pero como se crea valor compartido; las compañías pueden crear valor económico al crear valor social. Y existen tres diferentes formas de hacerlo: repensando los productos y los mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo grupos industriales de apoyo en los sitios donde se encuentra la compañía. Cada uno de estos forma parte del círculo virtuoso del valor compartido; al mejorar el valor en un área, se generan oportunidades en las otras (Porter & Kramer, 2006, pág. 68).

- **Repensando los productos y los mercados:** en las economías avanzadas, la demanda por productos y servicios que respondan a las necesidades sociales está

creciendo a pasos agigantados. Las compañías de alimentos que tradicionalmente se concentraban en el gusto y la cantidad para fomentar el consumo están ahora poniendo el foco en la necesidad fundamental de una mejor nutrición. Intel e IBM están desarrollando modos de hacer que sus artículos aprovechen la inteligencia digital para economizar el uso de energías.

Para una compañía, el punto de partida para crear este tipo de valor compartido es identificar todas las necesidades sociales, los beneficios y los daños que son o pueden ser consecuencia de los productos de una compañía.

- **Redefiniendo la productividad en la cadena de valor:** la cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, que permite realizar un análisis estratégico de una compañía, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una compañía como los eslabones de una cadena de actividades las que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.
- **Construir grupos industriales de apoyo donde se encuentre la compañía:** ninguna compañía es autosuficiente; el éxito de estas depende del apoyo y la infraestructura que las rodea. La productividad y la innovación están fuertemente influenciadas por grupos de compañías o la concentración geográfica, lo que genera una dinámica productiva más evidente.

## **CAPÍTULO III**

### **DERECHO COMPARADO DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **3.1 EXPERIENCIAS DE LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN OTROS PAÍSES.**

El debate sobre gobiernos corporativos ha tenido auge a nivel mundial y ha desarrollado consenso sobre la adopción de principios para el desarrollo del buen gobierno corporativo. Para cristalizar estos objetivos se han estructurado los denominados “Códigos de buenas prácticas” recomendado por la OCDE. Estos guían las conductas al interior de las compañías y en particular ordenan el comportamiento ético de los directorios y administración superior (OCDE, 2008).

La propuesta busca garantizar la seguridad de los accionistas minoritarios al consolidar y orientar las acciones de los niveles jerárquicos de la compañía y de los accionistas mayoritarios, esto brinda garantías a todos los interesados internos y externos que de alguna manera mantienen relación socio económica con las organizaciones y que en el caso de no ser responsables podrían causar perjuicios económicos, sociales o medio ambientales.

Dentro de los países que han dado importancia a la regulación de los Gobiernos Corporativos ya sea desde el punto de vista empresarial o jurídico están: Alemania, Japón, Francia, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Asia y Europa Central (OCDE, 2011).

La línea que conducen a estos Códigos, son pertinentes con la propuesta por la OCDE en cuanto a la promoción de los accionistas minoritarios y su participación, propiedad transparente y desconcentrada, reglas igualitarias, transparencia y divulgación de la información y aplicación de los criterios contables internacionales (OCDE, 2011).

Estas regulaciones permiten un monitoreo de la responsabilidad de las organizaciones y en algunos países tiene el carácter de obligatorio; sin embargo, los Códigos de buenas prácticas se constituyen en una forma de autorregulación, que permite complementar la legislación que para el caso de estos países ya han desarrollado.

### **3.1.1 Experiencia a nivel mundial**

#### **3.1.1.1 España:**

La trayectoria del gobierno corporativo en España, tiene sus raíces con la creación de la Informe Olivencia en 1998. En febrero de 1987 se acordó la creación de una comisión especial para el estudio del Código de Ética de los Consejos de Administración de las Sociedades, esta comisión fue precedida por Manuel Olivencia, el dictamen en el que por una parte redacta un informe sobre los consejos de Administración de las sociedades que apelan a los mercados financieros; y, por otra parte, establece un modelo de Código de Buen Gobierno con 23 reglas en forma de recomendaciones de voluntario cumplimiento (Chivite & Rodríguez, 2008, pág. 78).

Posteriormente, debido a las grandes crisis que atravesaron diferentes países, por la caída de compañías que mantenían fuertes movimientos financieros, a causa de fraudes



ocasionados por mal manejo de los directivos, sobre todo desde el punto de vista ético; y por la poca efectividad que tuvo el Código Olivencia, se decide en reunión de Ministros en julio de 2002 crear una nueva comisión para el fomento de la transparencia y seguridad de los mercados y las sociedades de gran inversión que presentan importante atractivo de accionistas (Chivite & Rodríguez, 2008, pág. 78).

Esta comisión emite su informe el 8 de enero del 2003, conocido como el Informe Aldama en honor a quien lo presidió, Enrique de Aldama y Miñón; que propone “buscar un equilibrio entre una regulación orientada a la protección legal de los derechos de los accionistas y la mayor autorregulación posible de las compañías. El informe final de la Comisión se estructuró en seis secciones: I. Consideraciones generales, II y III. Análisis del principio de transparencia y el deber de lealtad, IV. Órganos de gobierno, V. Prestadores de servicios profesionales y VI. Alcance y aplicación de las recomendaciones propuestas” (Chivite & Rodríguez, 2008, pág. 79).

El Código Aldama no se opone o innova mayores propuestas a diferencia del Código Olivencia, es más a lo largo de sus planteamientos hace referencia al mismo. Sin embargo se debe notar la importancia de la regulación normativa que deja en referencia a lo siguiente (Chivite & Rodríguez, 2008, pág. 80):

- Los deberes de información y transparencia: La recomendación en este punto se extiende a los deberes de información sobre las estructuras y prácticas de gobierno de cada sociedad y, en general, que se adopten medidas para asegurar mayor calidad de la información. El establecimiento de obligaciones de transparencia constituye una medida especialmente adecuada porque proporciona información

sobre una dimensión de la compañía que cada vez resulta de mayor importancia para su evaluación, la transparencia es una pieza clave para la autorregulación facilitando las condiciones que permiten dejar muchas otras cuestiones al ámbito de la autonomía (Chivite & Rodríguez, 2008, pág. 80).

- La definición y régimen de los administradores: Elaboración de reglamentos específicos de funcionamiento del consejo de administración y de la junta general de accionistas., para tratar de manera correcta los deberes de los administradores, en definitiva los administradores están sujetos a dos imperativos: maximizar la creación de valor, no entendido ni única ni principalmente como valor de cotización bursátil en un determinado momento y distribuir correctamente ese valor y beneficio (Chivite & Rodríguez, 2008, pág. 81).

En julio de 2005 el Gobierno español conforma un Grupo Especial de Trabajo para asesorar a la creada Comisión Nacional del Mercado de Valores en el 2003, sobre recomendaciones para los Gobiernos Corporativos de las sociedades cotizadas para que tomen como referencia el artículo 116 de la Ley de Mercado de Valores, en la elaboración de los informes anuales. Estas recomendaciones no serían una extensión de los Códigos de Olivencia y Aldama si no contarían con el aporte de las recomendaciones dadas por la OCDE y la Comisión Europea.

El 19 de mayo de 2006 se emite un informe final con el cual se crea un Código Unificado de Buen Gobierno también conocido como Código Conthe, el mismo que fue puesto en consideración para que las sociedades cotizadas lo pusieran en práctica en el desarrollo de

sus informes a partir del 2007. El Código Unificado se resume en (Chivite & Rodríguez, 2008, pág. 84):

- Si se elige unificación de cargos, es necesario establecer medidas de cautela: establecer un consejero independiente como evaluador.
- Límite de 12 años en el cargo para consejeros independientes.
- Remuneración referenciada a acciones sólo para consejeros ejecutivos / Remuneración externos suficiente pero no excesiva.
- Información individualizada y por conceptos, diferenciando componentes fijos, variables.
- Asegurar la independencia del auditor externo.
- Consejeros deberán dedicar tiempo y esfuerzo necesario para desarrollar su trabajo eficazmente / Se recomienda informar sobre otras obligaciones profesionales de los consejeros / También recomendable limitar el número de consejos en los que pueden participar los consejeros.

### **3.1.1.2 Alemania:**

En Alemania el desarrollo de políticas de gobierno corporativo nace con un involucramiento directo de la banca privada. Así, en 1870 inicia el crecimiento industrial y la creación del Deutsche Bank. Con esto se sienta por varios años la dependencia del desarrollo empresarial con la entrega total a la banca a cambio de préstamos y financiamiento. En esta época la propiedad accionaria correspondía a la banca y a los propietarios de las compañías en forma cruzada (Helwig, 2000, pág. 67).

Sin embargo existen estudios que demuestran que eran las grandes familias ricas, unión de accionistas minoritarios e inversionistas quienes detentaban los directorios de las compañías por ser quienes las financiaban. A partir de esta época inicia el desarrollo del gobierno corporativo Alemán con la Ley de sociedades de 1870 planteando una estructura dual de supervisión conocido como el “Modelo Alemán”. En este sistema los propietarios, accionistas y financieros, supervisan y controlan a los encargados de la dirección de la compañía (Staff directivo). En 1884 se expide una ley que inicia la liberación de las compañías del control de los bancos, dejando que sea un miembro quien forme parte del consejo de administración y control. En 1837 se crea las directrices de lo que hoy es el gobierno corporativo alemán, donde el estado tenía mayoritariamente las acciones de las compañías, el gobierno Nazi instaló gerentes corporativos y directores en los consejos de administración además de la prohibición de que los accionistas voten por correo, en el caso de no poder estar presentes debían otorgar la autorización de voto a los bancos en que tuvieran confianza, esto retornó a los bancos el poder sobre las grandes corporaciones (Fohlin, 2004, pág. 34).

Luego de la Segunda Guerra Mundial los bancos fueron privatizados pero se mantuvieron las políticas de derecho a voto. En 1965 se eliminan todos los principios que se mantienen hasta esa fecha y se da paso a la responsabilidad de los accionistas de dar y recibir información y de voto para la toma de decisiones; estas medidas hicieron que el número de acciones pasen a ser detentadas por grandes corporaciones y se mantenga con gran influencia de los bancos. Fohlin sostiene que el control corporativo de Alemania se basa en las secuelas dejadas por la Segunda Guerra Mundial en donde el sistema político y legal no permite la recuperación de un control corporativo dual, por el contrario se han conformado pirámides de control en donde son pocas las personas que conforman las reuniones de accionistas (Fohlin, 2004, pág. 36).

Esta participación de los bancos en las compañías es conocida como “*hausbanks*” transformándose en accionistas y acreedores, esta estructura da seguridad al control, pues en caso de riesgo el banco asume las responsabilidades, sin embargo los pequeños accionistas quedan desprotegidos perdiendo su inversión en caso de que se presente una absorción de la compañía (Fohlin, 2004, pág. 38).

En 1998 se promulga la Ley de control y transparencia de las compañías. En el año 2000 se integra las Reglas de gobierno corporativo para las sociedades alemanas cotizadas. A partir del 2006 se crea y se realizan una serie de enmiendas al Código de Gobierno Corporativo Alemán – Código Cromme, en el que se encuentran una serie de leyes y reglamentos con el fin de generar la transparencia para los inversionistas extranjeros. En este Código se establecen recomendaciones de funcionamiento y organización que debían ser tomadas en cuenta por ley en la declaración de las compañías cotizadas.

### **3.1.1.3 Estados Unidos:**

Familias plutocráticas controlaban a finales del siglo XIX gran parte de las compañías, ejerciendo su poder en el gobierno corporativo, monitoreando, eligiendo y sustituyendo la administración y dirección corporativa. Formaban parte de la formada Bolsa de Nueva York en 1792 hoy Mercado de Valores. Estas compañías tuvieron su mayor auge luego de la Guerra de Secesión ya que empezaron a conformar monopolios con la fusión de industrias que dominaban todo el mercado. Sin embargo en 1905 son obligadas a dividirse, este fue el caso de las compañías Estándar Oil, Du Pont y American Tobacco, compañías manejadas por las familias Rockefeller y Morgan (Kaplan, 2001, pág. 45).

En 1929 se presenta una grave crisis económica que exige la creación de la Securities and Exchange Commission (SEC) en 1934. Esta comisión tenía como misión regular las acciones y gestión de las compañías, vigilando el correcto y legal manejo financiero, con miras a mantener seguridad a todos los involucrados. Otra medida para garantizar la seguridad de los inversionistas y de la estabilidad económica del país es la prohibición de que los bancos actúen como accionistas de las compañías, se separan los bancos comerciales de los bancos de inversión. Estas acciones provocan que se produzcan asociaciones monopolistas que debían ser reguladas permanentemente, con el riesgo de que su intervención provoque crisis económicas (Kaplan, 2001, pág. 46).

El conocido escándalo denominado Watergate en 1973, invitó a la SEC a promover estrategias para que todas las compañías pongan a la luz pública, posibles fraudes, como sobornos a gobiernos internacionales para la adjudicación de contratos, sobornos a directivos de otras compañías para la adjudicación de recursos industriales, entre otros.

Esta apertura dejó a la luz pública la falta de ética con la que se estaban desempeñando las compañías y provocó desconfianza en el sector empresarial. Para normalizar las medidas contables a cumplir por todas las compañías en sus balances e informes anuales en 1977 se dictó la Foreign Corrupt Practices Act. (Kaplan, 2001, pág. 46).

En la década de los ochentas las compañías se modernizan de tal forma que los directivos de las mismas ya no son personas con relación directa sino especialistas profesionales en las ramas de administración y finanzas, quienes innovan la gestión empresarial a través de medidas agresivas de negociación en la venta y recuperación de acciones; estas políticas y el considerar los costos de las acciones como parte de la remuneración de este sistema de dirección empresarial, provocó la quiebra de compañías y la necesidad de establecer otras normativas que se incluyen en el código Penal Federal donde existen más de 300 disposiciones que regulan la estabilidad de las compañías a través de la transparencia en sus cuentas y la imposibilidad de cometer fraude.

Uno de los casos más grandes de corrupción del mundo es el provocado por la compañía Enron, hecho que dejó en entredicho la efectividad de la legislación alrededor de los Gobiernos Corporativos; como reacción frente a este hecho Estados Unidos ha recurrido a diversas normativas, en 1997 presenta la Declaración sobre el Gobierno Corporativo, en 1998 se destacan a nivel mundial las iniciativas del Comité Blue Ribbon, en el 2001 se presenta el informe elaborado por la NACD Asociación Nacional de Directores Corporativos sobre la ética del Gobierno Corporativo y sus recomendaciones para el desarrollo de seguridad. En el 2004 se publica el Código de conducta de los Profesionales Directores empresariales, desde el 2001 hasta el 2008 se elaboran y actualizan los

Principios clave para reforzar el gobierno corporativo de las compañías de los Estados Unidos. (Kaplan, 2001, pág. 47).

#### **3.1.1.4 Inglaterra:**

El gobierno corporativo en Inglaterra, como en toda su trayectoria histórica, se caracterizaba por mantener una organización vertical, en 1600 contaban con el Primer Roy Chapter, que consistía en conformar una estructura de gobierno corporativo compuesta por una corte de propietarios y una corte de directores. A mediados del siglo XVIII se funda la Bolsa de Valores donde se inicia la importancia del análisis financiero de las compañías y su rentabilidad para la cotización, a finales del Siglo XIX se limita la responsabilidad de los accionistas al monto de capital invertido por cada uno (Franks, Colin, & Stefano, 2000, pág, 119).

En 1900 se crea la Ley de Sociedades donde se establece la responsabilidad de las compañías a declarar informes sobre su estado financiero; en 1948 las compañías conformas estructuras piramidales para evitar la hostilidad de la compra de acciones, sin embargo el sector público impone a las compañías que ofertan en la Bolsa de Valores de Londres que se debe proponer el cien por ciento de las acciones para evitar la concentración de poderes piramidal. En Inglaterra la estabilidad empresarial se basa en una sólida conducta ética, que origina respaldo y confianza (Franks, Colin, & Stefano, 2000, pág, 120).

La primera manifestación enfocada a la necesidad de adoptar estándares unificados de gobierno corporativo es el Informe Cadbury que trata sobre los aspectos financieros del



gobierno corporativo; en 1995 el Informe Greenbury es el producto de la comisión para el análisis de las remuneraciones a nivel de gobierno corporativo, en 1998 se establece el Código Hampel, en 1999 se crea el Control Interno: Guía para Directores sobre el Código Combinado (Informe Turnbull), a raíz de los problemas financieros de varias compañías a nivel mundial se crea en el 2001 el Código de Buenas Prácticas que para el 2008 es actualizado a Código Combinado sobre Gobierno Corporativo que tiene como idea central determinar que este código no es un conjunto rígido de normas sino que es una guía de carácter voluntario, puesto que existe mucha variedad entre las compañías y no se pueden establecer reglas comunes a todas. A pesar de esto indica que las compañías deben informar sobre la aplicación de las recomendaciones adoptadas y el porqué de no su aplicación de ser el caso, lo que genera una vista más amplia de la aplicación del buen gobierno corporativo en distintos segmentos de societarios (The Combined Code on Corporate Governance, 2008).

### **3.1.1.5 Unión Europea:**

La Unión Europea conformó una COMISIÓN que en el año 2011 publicó el denominado “Libro Verde”, el que declara: “Es primordial que las empresas europeas se comporten con la máxima responsabilidad, tanto frente a sus empleados y accionistas como frente a la sociedad en general” (Comisión Europea, 2011).

El Libro Verde parte de plantear diferentes interrogantes a los países miembros para que reflexionen sobre las dificultades del sistema de gobierno corporativo y sobre todo la necesidad de cambiar las políticas y responder a las grandes demandas políticas y económicas de la zona y de su reflejo al resto del mundo (Comisión Europea, 2011).

En este sentido, se permite analizar la crisis financiera que está atravesando esta región del mundo e invita a rever acciones en todos los ámbitos, de forma individual y como Unión Europea, estas revisiones, según el Libro Verde tienen relación con las entidades financieras y las políticas de remuneración para evitar los conflictos de interés, emitidas en el año 2010, así como en su página 2 el Libro señala “El gobierno corporativo es un medio para frenar planteamientos a corto plazo perjudiciales y la asunción de riesgos excesivos. La finalidad del presente Libro Verde es evaluar la eficacia de la normativa actual de gobierno corporativo de las empresas europeas, a la luz de las consideraciones antes mencionadas” (Comisión Europea, 2011).

Finalmente la comisión presenta, con los resultados de las preguntas, una serie de propuestas que se exponen como conclusión de cada cuestionamiento, e invita a los estados miembros, al parlamento europeo y otras partes interesadas a expresar su opinión para continuar realizando acciones tendientes a fortalecer el Gobierno Corporativo en la Unión Europea.

### **3.1.2 Experiencias en Latinoamérica**

En Latinoamérica, las experiencias sobre el gobierno corporativo son recientes, todas se fundamentan en las experiencias y escándalos mundiales o en las normativas producidas por dichos escándalos; es además preocupante observar que luego de un análisis bibliográfico y documental, en nuestra región existen países que aún no han iniciado el proceso de implementación o desarrollo del gobierno corporativo, a pesar de que se ha

reconocido a este modelo como una estrategia para mejorar los procesos financieros y económicos de una organización y por tanto de un país.

Otro aspecto determinante en las acciones de los países latinoamericanos, es el reconocer que en casi todos los mercados financieros del mundo se han presentado crisis a partir de los malos gobiernos corporativos o de la mala conformación y normativa que oriente sus funciones y estructura.

Dentro de las vivencias y desarrollo se encuentran las intervenciones emitidas por organismos internacionales, que presentan propuestas para que se incrementen, actualicen o fortalezcan las estrategias para mejorar y asegurar el sistema empresarial y financiero de los diferentes países, entre estas tenemos las siguientes:

- La Organización para la Cooperación y desarrollo económico OCDE en el año 2004 publicó el “ White Paper” sobre gobierno corporativo en América Latina, esta organización con un aval a nivel mundial, emitió este documento con un afán no obligatorio sino consultivo, que fue construido por consenso en diferentes mesas redondas, las que se celebraron en el año 2000 en Brasil, en el año 2001 en Argentina, en el año 2002 en México y en el año 2003 en Chile; fecha en la que se diagnosticó los resultados a nivel mundial y regional, y en la que además se originó el documento como tal denominado White Paper (OCDE, 2008).
- Posteriormente existieron varias reuniones más: en el año 2008 en México, en el año 2012 en Brasil y en el año 2011 en Perú; estas últimas reuniones con el fin de monitorear su implementación y evaluar el desarrollo de la misma. En el White

Paper se presenta una serie de recomendaciones para ser tomadas en cuenta por todos los países en la elaboración de sus Códigos de Gobierno Corporativo y según consta en el Informe de la OCDE también se realizó el análisis de los siguientes aspectos (OCDE, 2008):

- Impacto de los inversionistas,
  - Mejorar la efectividad de las juntas,
  - Fortalecer el cumplimiento de normas,
  - Desarrollar los Códigos del Buen Gobierno Corporativo,
  - Promover las prácticas de implementación.
- Otra experiencia es la reunión llevada a cabo en el año 2009 en Chile, en donde se reunieron diferentes organismos vinculados con este ámbito, estos organismos representaban a diferentes países, las temáticas tratadas fueron sobre experiencias y acciones realizadas sobre el buen gobierno corporativo; luego de diversas reuniones en otros países y de reconocer la existencia de múltiples necesidades se determinó en el año 2011 constituir “La red de institutos de Gobierno Corporativo de Latinoamérica” ( IGCLA) conformada por: Instituto Argentino para el Gobierno Corporativo, Instituto Brasileño de Gobernança Corporativa, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, el Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, el Centro de Gobierno Corporativo y desarrollo de mercados de Chile, la Bolsa de Valores de Quito – Ecuador, El centro de excelencia de Gobierno Corporativo en México, El Instituto de Gobierno Corporativo en Panamá, La agencia de compañías promotoras del Mercado de Capitales de Perú, y los representantes enviados por los gobiernos de Bolivia y El Salvador (IGCLA, 2011).

- Lineamientos para un Código Andino para un Gobierno Corporativo (LCAGC), posterior y con base a los principios establecidos por el White Paper propuesto por la OCDE se realiza un estudio sobre la realidad jurídica y económica de los Países Andinos, en base a su experiencia con la implementación de Códigos del Buen Gobierno Corporativo. Estos Lineamientos para el Código Andino para un Gobierno Corporativo parten fundamentalmente del “Informe del Grupo Winter, el *Combined Code* británico, el Informe de la Comisión Aldama español, y otros informes, códigos posteriores y leyes recientemente aprobadas en algunos países, así como, en el ámbito norteamericano, la *Sarbanes-Oxley Act* de 2002. A nivel de países de la CAN, se ha analizado los Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo, elaborados por CONFECAMARAS-CIPE en Colombia en Agosto de 2002, y los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”, publicados por la CONASEV en julio de 2002” (CAF & IAAG, 2005).
  
- En este sentido es necesario señalar los objetivos base principalmente de los dos antecedentes que se tomaron a nivel de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones, por un lado los Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo, que busca brindar a las sociedades colombianas una herramienta de competitividad para garantizar la inversión, evitar la fuga masiva de capital hacia el exterior, promover el mercado de capitales y prepararse a través de mecanismos concretos para los procesos de globalización económica que exigen la adopción de estándares internacionalmente reconocidos sobre la forma en que se administran y controlan las sociedades,

además de servir de marco de referencia para que las sociedades elaboren sus Códigos Internos de Gobierno Corporativo (CONFECAMARAS, 2002).

- Los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, que constituye también uno de los antecedentes de los lineamientos dictados por la CAF, enmarca 26 principios clasificados dentro de cuatro títulos: I. Los Derechos de los Accionistas, II. Tratamiento Equitativo de los Accionistas, III. Comunicación y transparencia informativa y IV. Las Responsabilidades del Directorio, que tienen como finalidad “constituir en una guía para las empresas, de tal modo que su implementación evidencie una clara capacidad de autodeterminación y autorregulación, promoviéndose de esta manera una cultura de buenas prácticas de gobierno corporativo. Asimismo, serán un marco referencial para que los diferentes grupos de interés puedan medir el grado de adhesión de las empresas peruanas a dichos principios” (CONASEV, 2002).
  
- Así estos lineamientos dictados por la CAF están dirigidos a las organizaciones que ofertan en la bolsa de valores, a los entes de regulación de las sociedades y a los diferentes gobiernos, para que cuenten con más herramientas el momento de elaborar sus normas estatutarias y reglamentarias, como medio de dotar a las mismas de: “Competitividad internacional, mejorar la eficiencia de su gestión y por ende permitir que, en general, los proveedores de financiación, bancos y entidades financieras, y en particular los inversores, nacionales y extranjeros, que operan en los mercados de capital valoren la adopción de medidas de gobierno corporativo y su cumplimiento sistemático como una herramienta adecuada para reducir los niveles de riesgo de una nueva inversión.” (CAF & IAAG, 2005).

- Dentro de este contexto es oportuno mencionar que dentro del marco jurídico de la CAN, encontramos al Acuerdo de Cartagena como el instrumento jurídico internacional base de la integración andina, y por el cual se establecen sus objetivos, se definen sus mecanismos y se establece su estructura institucional, señala que las normas que forman parte del ordenamiento jurídico de la integración consagra el principio de aplicabilidad directa y el carácter vinculante de las decisiones, que la Comunidad Andina adopte. Significando esto que la injerencia y relación con el Derecho Interno de los Países Miembros, es vinculante, más aún cuando en la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 425 se establece el orden jerárquico de aplicación de las normas siendo este: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos, teniendo en cuenta que reconoce como norma a los tratados e instrumentos internacionales una vez que hayan sido ratificados, y que se alinean a las disposiciones de la integración latinoamericana, y a la consecución de los objetivos del buen vivir, y la política económica.

Los lineamientos de este principio hacen referencia a: derecho y trato equitativo de los accionistas, la asamblea general de accionistas, el directorio, información financiera y no financiera y resolución de controversias. Previo a esto realiza un informe explicativo de cada parte y finalmente presenta recomendaciones de aplicabilidad, sin embargo para poder analizar de forma práctica estos lineamientos o medidas es necesario separarlo por bloques que enmarcan los principales ejes para la aplicación del gobierno corporativo.

El primer bloque se enfoca como tal en los derechos de propiedad, que tiene como idea fundamental poder verificar si los accionistas y demás partícipes pueden ejercer pleno derecho de propiedad, en torno a los efectos de la estructura accionaria que cada compañía presente. En este caso la Medida N° 1: Principio de igualdad de voto postula “la proporción que debe guardar el porcentaje de la participación en el capital con los correspondientes derechos de voto, de modo que a una misma participación en el capital social de una empresa se atribuya los mismos derechos de voto. No niega la posibilidad de distintas clases de acciones. Se trata más bien que la sociedad evite discriminaciones.” (Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber, 2005, pg. 15). Es decir que se busca establecer parámetros que representen la cantidad accionaria de cada integrante en derechos de voto, entendiendo que esta es proporcional a su participación de capital.

La Medida N° 9, por su parte sugiere que las compañías deben determinar en su estatuto el derecho de los accionistas que representen un porcentaje considerable de capital social a convocar la Asamblea General, por su parte en este mismo ámbito la Medida N° 10 recomienda que los estatutos deberán establecer los plazos, los medios de convocatoria y un listado de los puntos que la agenda tratará con la finalidad de propiciar el mayor número de asistencia de los accionistas y el entendimiento de los puntos a desarrollarse. La Medida N° 13 plantea además que las sociedades implementen los procesos pertinentes para la promoción de la participación de todos y cada uno de los accionistas en la junta general.

El segundo bloque de este análisis corresponde a las medidas relacionadas con el directorio y la gerencia, lo que genera inmediatamente la necesidad de tener un directorio con un número de miembros adecuado para el correcto funcionamiento y desempeño de las funciones otorgadas a su cargo, teniendo en cuenta siempre que su conformación mantenga



relación con la estructura accionarial, tal como señala la Medida N° 19, por otro lado la Medida N° 24 habla acerca de los directores externos, y señala que “el directorio podrá estar integrado por directores internos y externos, que podrán ser independientes o no independientes. En el nombramientos de los directores se tratará de reflejar al máximo la estructura accionarial de la sociedad. El directorio podrá estar formado en su totalidad por directores externos, que en todo caso serán siempre una mayoría amplia” (Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber, 2005, pg. 19).

En este aspecto se recomienda también que los directores comuniquen a al directorio cualquier conflictos directo o indirecto que pueda llegar a existir frente al interés común y general de la compañía, acogiendo lo que señala la Medida N° 29. La Medida N° 32 habla sobre la retribución de los directores, y postula como principio general para el buen funcionamiento de una empresa que el directorio debe estar remunerado de tal forma que se aplique una retribución económica proporcional a sus responsabilidades.

Para finalizar este análisis general tenemos el tercer bloque que viene a constituir una parte fundamental dentro de todo Código de Gobierno Corporativo y de las buenas prácticas empresariales que las compañías deben ejercer, así entonces nos encontramos con las medidas N° 43, 44 y 50 relacionadas con la transparencia, que tienen como fin último “verificar si la información de la empresa al mercado, y al inversionista en particular, es suficiente, confiable y oportuna. Ello abarca la revisión de los estándares de la información legal, societaria, así como económica y financiera; las políticas de designación de los auditores, las condiciones de oprotunidad y características de la información que se revela, la atención en información a los demás participantes, entre las principales.”(Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber, 2005, pg. 14).

### 3.1.3 Desarrollo Histórico del Gobierno Corporativo en América Latina.

A continuación se expone un cuadro que resume comparativamente la situación de algunos países cercanos a nuestra realidad ecuatoriana:

**Tabla 1. Desarrollo histórico del Gobierno Corporativo en América Latina**

<b>PAIS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>MOTIVO</b>	<b>AÑO</b>
<b>CHILE</b>	Leyes del Mercado de valores y de Sociedades anónimas	Rige el mercado de capitales y de las compañías en Chile.	1981
	Escándalo Nacional Caso Chispas	Por negociar con Endesa S.A. para lograr beneficios personales de los miembros del Directorio, en desmedro del bien social.	1997

		<p>Normar el procedimiento formal en las operaciones y el control de los directivos de las compañías, se cambió 5 áreas de la Ley: exigencia de oferta pública, requisitos de entrega de informes, formación de un comité de directores con mayoría de miembros del directorio, recompra de acciones, igualdad en el trato a inversionistas extranjeros. (CEPAL, 2009)</p>	2000
<b>ARGENTINA</b>	Régimen de transparencia de la oferta pública	Reglamentar vacíos regulatorios que privaban de efectividad y transparencia el funcionamiento de los mercados	2001
	Creación del Instituto argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO)	Luego de la iniciativa anterior se conforman agrupaciones que se unen para difundir en forma orgánica entre la comunidad de	2003

		negocios los principios del Buen gobierno corporativo.	
	Código de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo de las organizaciones para la República de Argentina	Este Código fue presentado ante la OCDE en la reunión que luego daría origen al White Paper.	2003
	Creación del Comité de auditoría	Este comité tendría mayoría independiente cuyo contralor designaría las auditorías a realizarse en compañías con conflicto de interés. Dando seguridad de los resultados	2004
	Circular 516 que regula las Practicas del buen Gobierno Corporativo	La Comisión Nacional de Valores (CNV) emite una normativa en base a las recomendaciones de la IAGO para buscar la adhesión de compañías cotizantes bajo el lema “cumpla o explique” que busca establecer que para quienes es obligatoria esta normativa deben	2007

		adoptar las mejores prácticas de gobierno corporativo, o dado el caso explicar las razones por las cuales no adoptan estas políticas	
	Inserción académica curricular de la materia del Buen Gobierno Corporativo	La IAGO en su división IDEA ha promocionado que este tema sea tratado a nivel de cátedra en las Universidades.	2007
	Evaluación de la compañía Price Waterhouse y Coopers	Evalúan el número de compañías que se adhieren a la opción “cumpla o explique” de las buenas Prácticas de GC, dando resultados positivos de adhesión voluntaria	2010
<b>BOLIVIA</b>	El gobierno de las sociedades por acciones	Debido a la falta de principios de BC y por la presencia de algunos excesos. Se obligaba a contar con normas de gobernabilidad	2002
	Ley 2427	Disposición legal que define los requisitos del GC con respecto a sus directivos.	2002
	Se crea a la Superintendencia de compañías.	Bajo el poder ejecutivo específicamente el Ministerio de	2003 -

	Sistema de Regulación Financiera	Hacienda controlar las actividades de las compañías	2005
	Autoridad de fiscalización y control social de compañías	Controla, supervisa, regula y da lineamientos a las compañías sujetas a su control.	2009
	Código de Comercio	Para regular las actividades comerciales en Colombia	1971
<b>COLOMBIA</b>	Ley reformativa 222	Para modificar el régimen de las sociedades. Cuenta con leyes que protegen a los accionistas y establecen deberes para los administradores.	1995
	Programa de GC	La Confederación de Cámaras de Comercio con el apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada elabora este programa para la difusión y conocimiento del GC.	1999
	Resolución 275 obligatoriedad de contar con un Código de Buen Gobierno Corporativo	Para estabilizar los mercados financieros , sobre todo a los inversionistas de fondos de pensiones y cesantía	2001
	Ley de Mercado Público de	Para la protección de los	2005

	Valores Ley 964	inversionistas, conformación de las Juntas de Directivos, obligatoriedad del comité de auditoría	
	Código de las Mejores Prácticas de Colombia	Denominado Código País, es un sistema de autorregulación con el consenso de las prácticas a las que se deberían acoger las compañías	2007
	Instrumentación para la aplicación del principio “cumpla o explique”	La falta de implementación de las prácticas de buen gobierno corporativo en base al principio “cumpla o explique” hace necesaria la instrumentación para su aplicación.	2011
	Creación de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores	Ente regulador y supervisor del mercado de valores peruano, hoy evalúa los informes del cumplimiento de los principios del Buen GC	1970
<b>PERÚ</b>	Código del Buen Gobierno Corporativo aplicable en Perú	Sobre la base de los principios de la OCDE y en comisión conformada por múltiples entidades públicas y privadas de Perú se crea este Código con 26 principios.	2001

	Norma 2458	La Comisión Nacional de Supervisora de Empresas y Valores, crea y publica una norma en la cual establece la obligatoriedad a las compañías inscritas a informar su cumplimiento de los Principios del Buen Gobierno Corporativo.	2005
	Índice del Buen gobierno Corporativo	La Bolsa de Valores de Lima ofrece en este documento el índice de capitalización que refleje el comportamiento de los valores de aquellas compañías listadas por adoptar los principios del Buen Gobierno Corporativo	2008
	Ley de Mercado de Valores	Para organizar el manejo empresarial del México	1975
	Código de Mejores Prácticas Corporativas	Código creado por el Consejo Coordinador Empresarial para promover el GC en México del que anualmente las compañías deben entregar reportes de ser coherentes con el Código.	1999
	Promulgación de la nueva Ley de Mercado de Valores	Incorpora muchos principios y prácticas del Buen Gobierno	2006



		Corporativo contenidas como recomendaciones, para que sean cumplidas por las compañías además de contar con los deberes del consejero y revelación de información.	
	Código de Mejores Prácticas Corporativas con recomendaciones	Se incorporan recomendaciones al código anterior	2006
MÉXICO	Código de Mejores Prácticas Corporativas con recomendaciones, versión revisada.	Con características de la Sociedad Mexicana y respondiendo a sus necesidades.	2010
	Índice de Gobierno Corporativo de México y su metodología.	Ante los deficientes resultados de las acciones expuestas, México se basa en los Principios de la OCDE, se basa en seis principios.	2010

**Fuente:**

**IGCLA**, Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010 – 2011, Global Corporate Governance Fórum.

**CEPAL**, Gobernanza Corporativa y Desarrollo de De Mercados de De Capitales en América latina 2009.

**Elaborado por.** Esteban Fuertes

## **CAPITULO IV**

### **GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR**

#### **4.1 GOBIERNO CORPORATIVO EN EL DERECHO SOCIETARIO**

El marco legal que permite la inserción de los principios del Buen Gobierno Corporativo a la normativa nacional es el Derecho Societario, por ser una rama del derecho privado, mercantil, empresarial y corporativo que regula y estudia las sociedades y los contratos asociativos.

En tal virtud es necesario incluir normas que promuevan y regulen la creación de las Buenas Prácticas del Gobierno Corporativo en las organizaciones ecuatorianas para asegurar solidez en la conformación del sector empresarial del país, sean estas compañías públicas con fines de lucro o compañías privadas.

Dentro del derecho societario ecuatoriano se ha normado cada fase para el origen, desarrollo y crecimiento de una empresa, las mismas que permiten su integración al ámbito de las sociedades, este marco jurídico contempla la normativa de, entre otras:

- Constitución de las sociedades.
- Reformas estatutarias.
- Secretarías de Consejo.
- Juntas generales.

- Reestructuraciones societarias.
- Deberes y responsabilidad de administradores.
- Acuerdos entre socios.
- Aumentos y reducciones de capital.
- Emisiones de deuda.

Dentro de la regulación de sociedades cotizadas se norma sobre:

- Reglamentos de Junta y Consejo.
- Informes de gobierno corporativo.
- Códigos de buen gobierno.
- Voto electrónico.
- Asistencia en las relaciones con la Comisión Nacional del Mercado de Valores y otros organismos reguladores.
- Asesoría general y estratégica al Consejo de Administración y sus comisiones.
- Retribución de administradores y altos directivos.

El tema del Gobierno Corporativo pertenece a las sociedades que se cotizan en la Bolsa de Valores, por tener como principal objeto el bien económico para sus socios, accionistas y para la seguridad de los interesados internos y externos a la compañía.

Sin embargo es necesario hacer un análisis de la importancia del derecho societario, que tiene como principal objeto proveer de normas para la correcta conformación de las sociedades en cuanto a su ámbito contractual y habilitando todas sus funciones con respeto de sus derechos y obligaciones frente a la sociedad. Su carácter no es imperativo,

condicionante de impedir o aceptar la conformación de las sociedades, esto sería imposible en el proceso de globalización competitivo del mercado de capitales en el que se desenvuelve hoy el sistema económico mundial.

El derecho societario tiene un radio de acción sobre las diferentes estructuras contractuales de sociedad, cuando hablamos de la introducción de la institución gobierno corporativo, nos referimos a las compañías que cotizan en la bolsa de valores para poder atraer más recursos financieros a su compañía, ya sea porque el capital de los accionistas no es suficiente o por un ánimo de expansión; este comportamiento de las compañías no beneficia exclusivamente a sus socios o accionistas si no a la sociedad en la que se desarrollan, además de expandir y fortalecer el sistema económico del país. Por esta razón el éxito o fracaso de una compañía es el éxito o fracaso de su entorno social. Es en este punto donde nace la necesidad de que el derecho societario incluya en su doctrina, las recomendaciones y principios del gobierno corporativo, para que estas compañías mantengan un comportamiento transparente y eficaz y por tanto sean competitivas.

Para este propósito se configuraron diversas escuelas del Derecho de las Sociedades, vigentes de alguna manera en las prácticas actuales, estas escuelas son la Escuela Contractualista y la Institucionalista y la actual *Corporate Governance* o Gobierno Corporativo (Coase, 1994, pág. 64).

#### **4.1.1 Escuela Contractualista**

Ronald H. Coase y los profesores Jensen y Meckling explican que las estrategias para optimizar y maximizar recursos en una economía abierta son los procesos planificados contractuales que permiten el ahorro de costes de transacción, es decir de la forma de contratación se puede incursionar más en el mercado, diversificar las actividades e inversiones y realizar importantes alianzas estratégicas. Estos contratos se efectuaban bajo la libre voluntad y decisión de los intervinientes, dejando el papel del Estado limitado a regular el cumplimiento de dichos contratos (Coase, 1994, pág. 65).

Esta relación contractual bajo las políticas de costes de transacción, crean la figura jurídica que permite la relación y creación de sociedades con el fin de poder ejecutar acciones económicas lícitas (Coase, 1994, pág. 66).

Por tanto se produce una relación societaria que se basará en: la protección de los accionistas, la eliminación de costes y la búsqueda de alianzas efectivas. El contractualismo se controla a través del mercado, el mecanismo consiste en pactar con la sociedad para realizar actividades económicas a costos menores, si el costo se eleva por la vía de la sociedad ésta se disuelve para actuar de forma independiente, entonces las compañías buscaban atraer a los accionistas ya sea por el producto o servicio para competir y mantenerse estable en el mercado de capitales a través de las denominadas OPA Oferta Pública de Adquisición de Acciones.

Si el valor de una compañía en el mercado estaba por debajo del valor real se debía sin duda a la mala gestión de los líderes de la organización, por lo tanto se debía revisar la

permanencia de sus gerentes y equipo directivo, para elevar el valor del mercado al valor real.

Esto provocó que el sistema de OPAS presentara un control hostil dando lugar a acciones deshonestas por parte de los empresarios, en 1989 el control de esta escuela dejó en evidencia la ineficiencia en el control a través del mercado, se dejó espacio abierto para el cometimiento de fraudes, como: OPAS financiadas por bonos sin respaldo económico o con garantías de los activos de la misma compañía o estrategias para bloquear a la competencia, presentación de estados financieros falsos para atraer capitales de más accionistas, entre otras (Coase, 1994, pág. 68).

Esto llevó a la necesidad de analizar el estado de las sociedades y su responsabilidad social, dando origen a la elaboración de informes de la situación del gobierno corporativo en diferentes países del mundo y la importancia de contar con sugerencias para su aplicación. Con esto, el modelo de la escuela contratualista fracasó y queda en evidencia la necesidad de normar el radio de acción de los directivos de las organizaciones, con el fin de precautelar los bienes económicos de los involucrados (Coase, 1994, pág. 69).

#### **4.1.2 Escuela Institucionalista**

Conforme a lo expuesto en el desarrollo del gobierno corporativo de diferentes países en los acápites anteriores, podemos afirmar que este modelo dejó demasiada libertad a los directivos provocando crisis económicas alrededor de todo el mundo. Esto motivó el desarrollo de otro modelo de observación al accionar de las compañías, resurgiendo la importancia de los mecanismos societarios en los que se fortalece la organización de la

estructura interna de las organizaciones, este modelo se conoce como Escuela institucionalista.

Esta Escuela propone que se debe normar de forma imperativa el accionar societario, dejando a un lado la autonomía de las compañías y pasando a recibir un control permanente para que se retome la confianza en el mercado de capitales. Con esto se logra: la valoración correcta de los mercados bursátiles por contar a tiempo con informes de gestión, con la creación de formas de control para los directivos de las compañías, se garantiza los derechos de los inversionistas, socios e involucrados directa o indirectamente (López de Silanes, & Vishny, 1998, pág. 85).

Por otra parte la escuela Contractualista no puede considerar los deberes de lealtad y fidelidad que también provocan libertad de decisión al momento de realizar los contratos, el institucionalismo por el contrario exige que deban estar normados por ley.

La escuela institucionalista aporta con lineamientos para la elaboración de normativas que serán vigiladas y controladas por las mismas instituciones y por organismos gubernamentales; estas normativas pasan a ser el marco para la construcción de los Códigos del Buen Gobierno Corporativo (López de Silanes, & Vishny, 1998, pág. 85).

Una vez asumida la institución del Buen Gobierno Corporativo se eliminará la incertidumbre del accionar de las organizaciones, porque se enmarcan todas bajo las normativas trazadas al interno y al externo de las compañías, a su vez se someten a rendición de cuentas en caso de la inobservancia de la ley; por otra parte se vela por el

interés de los involucrados al mantener respaldos y garantías de las inversiones que se realizan.

### **4.1.3 Corporate Governance**

Como resultado de fortalecer las compañías y las sociedades nace el concepto de gobierno corporativo, su inserción en el derecho societario tiene efecto doctrinal en la aplicación de normas a lo largo de diferentes leyes con el fin de tutelar que exista eficiencia, transparencia e idoneidad de las sociedades anónimas, por tanto la situación de los accionistas o los efectos de las actividades no son el objeto de observancia; si no la buena administración que lleva al éxito y permanencia financiera, con esto se logra implícitamente los otros beneficios.

Estas innovaciones traen a la mesa del derecho societario la necesidad de revisar su doctrina en cuanto a la naturaleza de los contratos de las sociedades, la forma de administración y la regulaciones de protección; para respaldar desde el punto de vista legal toda acción dirigida al a construcción del Código del Buen Gobierno Corporativo.

En conclusión los aportes de las diferentes escuelas y teorías crean un escenario para la discusión sobre la aplicabilidad del gobierno corporativo sus ventajas y posibilidades, las necesidades particulares de nuestro sistema de sociedades, de las experiencias que hemos atravesado, de los resultados en la Bolsa de Valores, de la atracción de capitales extranjeros, entre otras.



## **4.2 NORMAS QUE REGULAN EL GOBIERNO CORPORATIVO EN NUESTRO PAIS**

En el presente acápite se realizará un análisis documental, parte fundamental del trabajo de investigación, puesto que analizaremos el respaldo legal y doctrinario que asiste a la implementación del gobierno corporativo. Con la doctrina actualmente disponible se observa el desarrollo de la regulación de las actividades societarias para garantizar los derechos y obligaciones de los accionistas y los socios y demás interesados internos y externos de una compañía u organización con fines de lucro.

La Constitución Política del Ecuador establece lo siguiente:

Art. 335 El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

Art. 336 El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

Art. 339 El Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras, y establecerá regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión

nacional. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales.

La Carta Magna con respecto a la inversión extranjera directa indica que será complementaria a la nacional, estará sujeta a un estricto respeto del marco jurídico y de las regulaciones nacionales, a la aplicación de los derechos y se orientará según las necesidades y prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los diversos planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados.

Continuando con la señalización del Marco jurídico que vela por el buen comportamiento de las sociedades en nuestro país se cuenta con el siguiente cuerpo normativo:

Leyes:

- Ley de Compañías de 1999.
- Ley reformativa de la Ley de Compañías del 2009.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Ley del Mercado de Valores
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. 2011
- Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera. 2008

Códigos:

- Código Civil.
- Código de Comercio.

Codificaciones:

- Codificación de la Ley de Mercado de Valores 2006.
- Codificación de la Ley General de instituciones del Sistema Financiero 2001.

Resoluciones:

- Resolución JB – 2011 – 2073 de la Junta Bancaria, resuelve tipificar los principios de un buen gobierno corporativo para las Instituciones del Sistema Financiero.
- Resolución JB – 2012 – 2248 de la Junta Bancaria, resuelve tipificar los principios de un buen gobierno corporativo para las compañías de seguros y compañías de reaseguros.

Sin embargo en materia de gobierno corporativo, el Ecuador se encuentra en el proceso de diagnóstico de la realidad empresarial y asimilando las ventajas y desventajas de que las compañías cuenten con Códigos del Buen Gobierno Corporativo, en esta línea de desarrollo, en el país se crea el 23 de junio de 2004 el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo (CEN), basado en el Código Andino de Gobierno Corporativo (CAGC, 2012).

En el mes de noviembre del 2012 se crea el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (IEGC), como parte de la Red de Institutos Latinoamericanos de Gobierno Corporativo, tendrá por objeto la implementación de las mejores prácticas del Gobierno Corporativo en el país, además prevé contar con el Centro de Resolución de Conflictos entre socios y accionistas. Según Mónica Villagómez Presidente Ejecutiva de la Bolsa de Valores de Quito, institución que auspicia y apoya este proyecto, dice: “Otra de las metas del IEGC es fortalecer la institucionalidad e impulsar la transparencia, la información, la rendición de cuentas y la ética corporativa” (IEGC, 2012).

El 13 de enero de 2005 el CEN aprobó y adoptó el Código del Buen Gobierno Corporativo, con el respaldo de la Corporación Andina de Fomento y la Bolsa de Valores de Quito, siempre bajo los lineamientos de la CAF y OCDE; este documento presenta de forma explícita el papel de los auditores externos y la publicidad de transparencia informativa y comunicación de los hechos corporativos relevantes que en el CAGC se encuentra presentado en forma transversal a otros ámbitos. Además posee 51 medidas o recomendaciones para la aplicación del Buen Gobierno Corporativo, para cada tipo de compañía al igual que el CAGC (IEGC, 2012).

#### **4.3 LA NECESIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR**

Para demostrar la necesidad de implementar el gobierno corporativo en la Gestión Empresarial del Ecuador realizaremos un recorrido por los lineamientos del Código Andino del Buen Gobierno Corporativo, puntualizando las necesidades en el sistema empresarial del Ecuador:

- Dentro de la legislación societaria, específicamente en el Art. 15 de la Ley de Compañías<sup>1</sup>, se norma el conjunto de acciones que se deben cumplir para alcanzar la igualdad de oportunidades, conforme al principio de equidad hacia y entre los accionistas. Al evitar la atomización de las funciones permite que la compañía

---

<sup>1</sup> **Art. 15.-** Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

responda a la razón por la que fue creada y los giros empresariales se realicen en respuesta a la aceptación de todos, dando cuidado y control del capital invertido.

- La composición, conformación y reglamentación de la Junta general de accionistas o socios, bajo los estatutos de la sociedad, deben tener un marco de referencia para su creación. Existen gran cantidad de compañías que asumen estatutos de otras de manera impuesta sólo por cumplir con el requisito para la constitución.
- Las compañías deben incursionar en el mercado de capitales de manera competitiva pero responsable. Si el derecho societario tiene delimitadas las responsabilidades mínimas que deben cumplir los directivos o las juntas de directivos, no se realizarían acciones que pongan en riesgo la permanencia de la compañía en el mercado y por tanto se protege los intereses de los inversionistas.
- Los delitos de estafa, peculado, falsedad de instrumentos públicos, entre otros, presentes como normas conexas en el Derecho Penal y el Derecho Civil necesitan apoyo en el Derecho Mercantil y Económico, para contar con una estructura sólida que sostenga el desarrollo empresarial y demuestre seriedad, eficiencia y sostenibilidad para alcanzar niveles competitivos mundiales.
- De acuerdo de las teorías mencionadas anteriormente sobre las formas de gobierno corporativo, que van desde la autorregulación hasta la regulación de las sociedades por parte de un marco legal institucional; es necesario que se delimite las acciones que deben ser normadas y administradas por los organismos de control y las que son como estrategia de autorregulación.

- La integración en todo el sector empresarial de este sistema de organización y gestión promueve la transparencia de información y evita el conflicto y pugna de intereses entre socios accionistas mayoritarios y minoritarios.

Los puntos mencionados permiten que las compañías cuenten con los siguientes

beneficios:

- Fortalece e institucionaliza las relaciones del nivel directivo y sus acciones bajo una normativa clara y aplicable.
- Permanencia de la compañía y respuesta sólida a situaciones de contingencia.
- Visión independiente que facilite mayor transparencia, eficiencia y seguridad.
- Coordinación eficiente entre los distintos involucrados (accionistas, órganos de gobierno, administración, familiares y otros).
- Procesos normados para la sucesión de los directivos y los requisitos de cada puesto de trabajo.
- Alinear los intereses de los administradores con los intereses de la compañía y con los de los accionistas, rompiendo el conflicto de interés que enfrentan los primeros entre buscar su beneficio personal o el de la organización.

#### **4.4 Responsabilidad Social Compartida y Derecho Societario:**

En el segundo capítulo se realizó el análisis de la definición y origen, dimensiones y experiencias de la Responsabilidad Social Empresarial, se pudo determinar que tiene un punto de vista administrativo - económico, que se encuentra bajo el cumplimiento de normas dispersas en la doctrina civil y penal, en cambio en el campo societario se encuentra normado puntualmente en la Ley de Compañías, Bolsa de Valores, Ley del Sistema Financiero, entre otras.

La necesidad de esta inclusión recae en el paralelismo del sistema del gobierno corporativo y la Responsabilidad Social Compartida para que las compañías respondan efectivamente a las necesidades de mercado mundial y a los intereses sociales del país. Sabemos que el sistema legal tiene por objeto velar por la armonía, seguridad y equidad de las relaciones sociales, entonces establecer normas que velan por los intereses económicos de los interesados internos y externos de la compañía conforme al Gobierno Corporativo y concomitantemente aplicar el sistema de la responsabilidad de las compañías con su entorno, se convierte en una estrategia efectiva que posibilita la permanencia de las compañías en el mercado y una garantía para que los directivos, accionistas no pierdan de vista el radio de acción de sus decisiones y resultados.

## **CAPITULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

Para la presente investigación se analizará el caso de la Compañía Industrias Guapán S.A. Se ha tomado esta compañía por tener características particulares al ser una compañía de sociedad anónima, administrada por la empresa pública Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS).

Luego del análisis detallado de la trayectoria mundial, nacional y de las necesidades del gobierno corporativo en el Ecuador, tomaremos el caso práctico de una compañía de alta trayectoria en el Ecuador, para comprobar la aplicabilidad del modelo y de sus elementos fundamentales.

Se seleccionó esta compañía por las siguientes razones:

- No cuenta con Código de Buen Gobierno Corporativo;
- Posee el estatuto como instrumento que orienta las acciones de regulación y control;
- Mantiene los principios de Responsabilidad Social Compartida a lo largo de sus Estatutos aprobados por la Superintendencia de Compañías.



- Es interesante conocer cómo se garantizan los procesos de transparencia y equidad, por ser una compañía que cuenta con capital del BIESS, es decir, es el dinero de los afiliados el que está en juego,
- El 90% de empleados son pobladores de la localidad donde se asienta la compañía, por tanto si se presenta algún mal manejo de parte de los directivos se causará un perjuicio social de impacto local grande.

El análisis del caso se realizará bajo el siguiente procedimiento:

- a. Objeto del caso de estudio
- b. Antecedentes y entorno administrativo y jurídico de la compañía.
- c. Revisión del estatuto
- d. Análisis comparativo con los lineamientos del Buen Gobierno Corporativo del Código Andino de Gobierno Corporativo.

### **5.1 Objeto del caso de estudio**

Analizar las características de los estatutos de la compañía a través de un análisis comparativo con los principios del Buen Gobierno Corporativo para valorar sus componentes y desglosar las cuestiones de derecho en relación a las características del caso

de estudio, finalmente emitir una opinión sobre la necesidad de implementar el Buen Gobierno Corporativo a más del estatuto que la compañía tiene.

## 5.2 Antecedentes y entorno administrativo y jurídico de la compañía.

**Tabla 2 Descripción de la Compañía Guapán S.A.**

<b>TIPO DE COMPAÑÍA</b>	<b>Anónima</b>	<b>OFICINA DE CONTROL</b>	<b>Cuenca</b>
<b>FECHA DE CONSTITUCIÓN</b>	18 de julio de 1955	<b>PROVINCIA</b>	Cañar
<b>SITUACIÓN LEGAL</b>	Activa	<b>CIUDAD</b>	AZOGUES
<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	21 309 160.00	<b>VALOR POR ACCIÓN</b>	40.00
<b>AÑOS DE DURACIÓN</b>	50 años a partir de la reforma		

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

### **Objeto Social de la Compañía:**

- a. La producción de cementos, así como la fabricación de productos derivados de los mismos;
- b. La realización de estudios para la exploración y explotación de yacimientos de arcilla, yeso, caolín, arena, carbón calientes y minerales no metálicos en general.
- c. La compraventa de productos provenientes de su actividad industrial en el país o fuera de él, pudiendo importar y exportar toda clase de artículos necesarios;
- d. Representar a empresas o compañías nacionales o extranjeras que actúen en campos similares;
- e. Intervenir como socio accionista de otras compañías u organizaciones o fusionarse con sociedades similares a su actividad.

### **Antecedentes:**

La Compañía se crea mediante Decreto Ejecutivo el 18 de julio de 1955, con un capital inicial de s/. 25 000 000 millones de sucres, conformada en ese momento por los siguientes accionistas:

- Caja del Seguro (hoy BIESS)
- Banco Nacional de Fomento

- Centro de Reconvenciones del Cañar, Azuay y Morona Santiago
- Consejo Municipal de Azogues
- Concejo Municipal de Cuenca
- Concejo Municipal de Biblian

En el mismo año la junta de promotores aprueba sus estatutos como sociedad anónima Civil y Mercantil con domicilio en la Ciudad de Azogues, siendo su razón social “EMPRESAS INDUSTRIAS GUAPÁN S.A.”

El 1 de agosto de 1995 cambia su estatuto de manera integral y es aprobada por la Superintendencia de Compañías como “COMPAÑÍA DE INDUSTRIAS GUAPAN S.A.”, cuyos accionistas al momento de la constitución eran:

- Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social (hoy BIESS) con el 98% de las Acciones.
- Banco Nacional de Fomento con el 2% de las acciones.

### **5.3 Estructura Administrativa**

La estructura y organización general de la Compañía de Industrias Guapán es la siguiente:

**Junta General de Accionistas:** Que es quien la gobierna y está regida por las normas estatutarias.

**Directorio:** Que es quien administra y está conformada por: Gerente General, Gerente de Planta, Director Administrativo, Director Financiero.

**Control:** Para el control existe la Auditoría Interna

**Accionistas:** En la actualidad los accionistas son:

Fideicomiso mercantil Alianza Cementera Nacional y Cemento Chimborazo C.A. Empresa Pública Cementera del Ecuador EP.

#### 5.4 Análisis del Estatuto

	ESTATUTO COMPAÑÍA GUAPAN	CABGC Código Andino de Buen Gobierno Corporativo	SE CUMPL E		OBSERVACIONES
			si	no	
<b>Derechos de trato equitativo de los accionistas</b>	En los Artículos del 13 al 15, se habla del derecho a voto, una acción un voto, que se aplicarán en todas las sesiones previa	El principio de una acción un voto, protección de los accionistas minoritarios e información a los accionistas e inversores.  Explica también la importancia de crear una	X		Luego de comparar el estatuto con el principio correspondiente del CABGC se deduce que existe una consideración de los accionistas que

	convocatoria.	red de comunicación a través de la Web, para garantizar la convocatoria de todos los accionistas sean minoritarios o mayoritarios, además de la posibilidad de realizar votos digitales.			demuestran equidad y transparencia.
	Los Artículos 16 y 17 hablan sobre las representaciones y resoluciones y a lo largo de los artículos 2, 3 y 5 mencionan cómo se tomarán las decisiones.	EL principio del establecimiento de quórum, debe estar en conocimiento de los accionistas para la toma de decisiones, según la CABGC	X		El Art. 119 de Ley de Compañías <sup>2</sup> señala cuáles son las estrategias a seguir para la convocatoria a Junta General, sin embargo en el código de Buen Gobierno Corporativo se puede normar para remitirse a la ley y a los estatutos.
	Deja señalado que la co-venta, división, canje se	Recomendación sobre la co-venta de acciones de los accionistas		X	Esto se encuentra normado en la legislación ecuatoriana en la Ley de Compañías.

<sup>2</sup> Art. 119 Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente. Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

	realizará conforme a la Ley de Compañías.	minoritarios.			Art. 207 Negociar libremente sus acciones.
<b>Asamblea General de Accionistas</b>	Art. 18 El estatuto reconoce a la Junta General de accionistas como órgano supremo.	De igual forma reconoce a la asamblea de accionistas como órgano supremo.	X		---
	---	Los accionistas con participación significativa de capital podrán promover la convocatoria a asamblea la que será respetada.		X	A pesar de no constar en el estatuto la Ley de Compañías garantiza este derecho. Por tanto se precautela este principio.
	---	Información de los accionistas, previa la asamblea.		X	Este punto está considerado en el Art.9 sobre la posibilidad de revisar los informes económicos 15 días antes de la Junta General y en el Art. 22 de las atribuciones del Presidente.
	---	Participación activa de los accionistas en la		X	---

		<p>asamblea. Se debe implementar procedimientos para promover la participación activa de los accionistas, como: acceso al correo electrónico de la página Web institucional; voto electrónico, entre otros.</p>			
	---	<p>Delegación del voto, por agrupación de minoritarios y nunca de los directivos; Presencia de ejecutivos y asesores externos en asamblea.</p>		X	
<b>El Directorio</b>	<p>Art. 19 Integración del Directorio y en el Art. 21 se redacta las atribuciones del Directorio.</p>	<p>Obligación de establecer Directorio, sus funciones y organización</p>	X		<p>Dentro de las funciones del Directorio están la supervisión, evaluación y estrategia, que en el estatuto sí está considerado. Además de contemplar la elaboración de reglamentos para velar el buen manejo</p>



					financiero y administrativo.
	El Director es el Presidente de la compañía y puede o no ser accionista, según el inciso 6 del Art. 19, siempre que sea profesional con experiencia en la rama.	Recomienda colocar directores independientes de los grupos de interés.	X		En cuanto a la posibilidad de que el Director tenga interés personal de detentar el cargo, no se encuentra normado.
	---	Cese de funciones de director por razones que deben constar en los estatutos.		X	Sobre el tema de la fidelidad, lealtad, no competencia, y secreto no se encuentra considerado en el estatuto.  Esta debilidad puede provocar falta de insumos al momento de tomar decisiones que por su índole son susceptibles de problemas tipificados en el Derecho Penal.
	---	Información al Directorio		X	La información es indispensable para el buen cumplimiento de las

					funciones del Directorio, es obligación de la Junta General exigir porque la misma sea entregada por parte de todas las divisiones de una compañía, previo una reunión.
	---	Retribución de los Directores		X	Este tema se encuentra expresamente normado en el Art. 31, numeral 3 de la Ley de Compañías. <sup>3</sup>
	Art. 22 Designación y atribución del presidente; y en el Art. 23 se encuentra la designación y atribuciones del vicepresidente. Indica además que quien actuará como secretario del	Señala las funciones del presidente, vicepresidente del directorio y secretario del directorio.  La CABGC establece al secretario como una especie de procurador del directorio, la misma cuida de la legalidad en		X	Para garantizar un Buen Gobierno Corporativo, los lineamientos del Código Andino del Buen Gobierno Corporativo recomiendan definir las funciones del secretario, para contar con más garantías de la legalidad de las decisiones.

<sup>3</sup> Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía. 3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;

	<p>directorio es el gerente general, sin embargo no se señalan las funciones como secretario</p>	<p>lo formal, en la materialización de la norma y del apego a los estatutos de la compañía.</p>			
	<p>Sobre las acciones del directorio se encuentra considerado en las obligaciones y atribuciones de la junta general, del directorio, presidente y vicepresidente; en donde se establecen la frecuencia y condiciones.</p>	<p>Convocatoria, comisiones y evaluación de la actuación del Directorio.</p>		X	<p>Sobre la evaluación del cumplimiento del Directorio y de la conformación del directorio está normado en cuanto a la designación, pero no los procedimientos para el ejercicio de funciones del mismo.</p>
<p><b>Información Financiera Y No Financiera</b></p>	<p>Los estados financieros son responsabilidad del Directorio y se encuentra</p>	<p>Estados financieros, como responsabilidad del Directorio, respetando las normas contables.</p>	X		<p>Además la Ley de Compañías, la Ley de Sistema de instituciones financieras y la Ley de Mercado y Valores, norman</p>

	expresado en el Art. 21 inciso 5				la frecuencia, formato y organismos que vigilarán la presentación del informe financiero.
	Art. 28 se señala la designación de un comisario para la fiscalización sin dependencia de la administración. En el Art 29 se señala la designación y funciones de la auditoría interna.	La auditoría, es recomendada bajo la recomendación del comité de auditoría y será nombrado en Asamblea General. No se podrán contratar personas vinculadas con la compañía. Como es este caso el auditor será el mismo del grupo de compañías accionistas.			---
	---	Pactos entre accionistas que afecten la transmisibilidad de las acciones. “Los pactos entre accionistas de sociedades cotizadas, que afecten a la libre transmisibilidad de las acciones o al derecho de		X	Dentro de la legislación ecuatoriana no se contempla la existencia de pactos, en el caso de existir se genera la nulidad de los mismos.

		voto en las asambleas, habrán de ser comunicados con carácter de inmediato a la propia sociedad y al mercado.”.			
	Dentro de los estatutos se declara la obligatoriedad de presentar un informe sobre las acciones de Responsabilidad Social de las compañías.	Informe de gobierno corporativo. “Anualmente, el Directorio deberá aprobar y publicar un informe de gobierno corporativo que deberá incluir el grado de cumplimiento de estas medidas, así como el detalle de la información corporativa y la información sobre las partes vinculadas y conflictos de interés.”.		X	Dentro de los estatutos no existe la obligatoriedad de rendir cuentas por parte de los administradores porque se encuentra normado en la Ley de Compañías en el Art. 53 231 numeral 2 de la Ley de Compañías. <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Art. 53.- Los administradores están obligados a rendir cuenta de la administración por períodos semestrales, si no hubiere pacto en contrario y, además, en cualquier tiempo, por resolución de los socios.

Art. 231. - La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía. 2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;

<b>Solución De Controversias</b>	---	Medios alternativos de solución: este principio propone la inserción en los estatutos de una cláusula que proponga aceptar la intervención de un arbitraje ante una institución local independiente, para la resolución de discrepancias que no se encuentren reservadas por la ley.	X	---
	<b>TOTAL</b>		7	12

Elaborado por: **El Autor**

Fuente: **Código Andino del Buen Gobierno Corporativo**

**Estatutos de la Compañía Guapán S.A., del 19 de Julio del 2010, vigentes a la fecha.**

### **5.5 Resultados del análisis de caso.**

Se aplicó una matriz de evaluación para conocer en 19 puntos de qué manera se cumplen los 51 principios del CABGC y cómo el estatuto permite que la compañía alcance resultados exitosos en cuanto a la transparencia, equidad y eficiencia. Como se observa de

los 19 aspectos, el estatuto deja sin normar 12, es decir el 63% se encuentra bajo la tutela de la Ley de Compañías.

Hay aspectos que no se encuentran reconocidos ni en el estatuto de la compañía ni en la legislación ecuatoriana, por lo que no pueden ser considerados como incumplimiento; sin embargo son considerados como importantes en el CABGC, estos son:

- El derecho y la obligación de contar con información al alcance de todos los interesados.
- Los procedimientos de la auditoría están reconocidos en los estatutos, sin embargo no se les otorga una función que permita la organización y control de las acciones de la compañía.
- Se deja de lado la importancia de la conformación de las diferentes comisiones, las funciones están consideradas como acciones administrativas y burocráticas de la compañía.
- De acuerdo a la recomendación del CABGC, sería importante delimitar las funciones del secretario, en un sentido de veedor de que las acciones se cumplan con total legalidad y sujetos a derecho.
- En la medida 40 del CABGC se establece que dentro del estatuto se debe considerar la conformación y función de comisiones para la gestión de los diferentes ámbitos de la compañía, este punto no se encuentra normado en la legislación por la

naturaleza específica que tienen las compañías de acuerdo a la naturaleza de su organización. Los estatutos podrían normar las funciones de cada comisión para optimizar este recurso, más aun cuando cada comisión cuenta con vocales que al presidir las comisiones podría aportar al desarrollo de la organización.

Las diferencias detectadas entre los principios del Código Andino de Buen Gobierno Corporativo y los estatutos de la Compañía Guapán, dejan ver que el control de las acciones se basa en la normativa nacional, es decir, no se promueve una autorregulación para el desenvolvimiento de sus miembros. Para garantizar un buen gobierno corporativo es necesario que cada elemento de la organización esté consciente del rol que desempeñan para la consecución de resultados y de las consecuencias de un accionar poco transparente y egoísta, es decir sin analizar las consecuencias al interno y al externo de la organización.

La compañía tiene más de 60 años en funcionamiento, periodo en el cual ha tenido resultados exitosos de crecimiento y aumento de capital pero también ha presentado graves crisis; las dificultades se enumeran a continuación:

- 1979, durante la administración de Mario Cárdenas, se enjuicia al gerente, subgerente y auditor por peculado, es decir, administración dolosa de fondos al adquirir maquinaria innecesaria e inútil.
- 1984 Antonio Centeno gana un juicio en contra de la Cementera por no respetar las cláusulas de un contrato, como parte de la ganancia del juicio exige el pago de lo acordado en el contrato por duplicado.



- 1999, Justiano Romero presidente, destituido por mal manejo al provocar especulación y desabastecimiento de cemento en el país; la compañía sufrió grandes pérdidas al recibir sanciones por este accionar.
  
- 2009, por problemas económicos se analiza pasar a ser administrada por el Ministerio de Industrias y competitividad.
  
- 2010, atraviesa un juicio por parte de la Municipalidad del catón donde se encuentra asentada la Compañía. por no pagar los impuestos de patente, impuestos prediales, impuestos de activos totales, entre otros;
  
- 2011, Problemas laborales y despidos masivos con juicios en contra de la Compañía. La decisión no fue tomada por la Junta General de Accionistas, fueron decisiones del directorio.

Como se puede observar las irregularidades causadas por manejos inescrupulosos, falta de información e intereses personales, atentan no sólo la legislación nacional, también dejan de lado los principios que recomienda el CABGC.

De los resultados del análisis comparativo de cada principio el CABGC y el estatuto de la Compañía Guapán sumada a esta lista de irregularidades demuestra que la organización debería estudiar la necesidad de reconstruir los estatutos y diseñar su Código de Buen Gobierno Corporativo para que sus miembros y colaboradores desde los directivos,

administradores y área técnica, ejerzan acciones transparentes que lleven al beneficio de todos sus miembros.

## **5.6   NORMATIVA PROPUESTA RECOMENDACIONES**

El tema central del presente trabajo es plantear una propuesta de normativa que reconozca y regule los principios del gobierno corporativo en el derecho societario, se procede entonces a plantear criterios de reforma que nacen de los resultados del caso analizado en el Capítulo anterior y a la premisa de que el derecho societario se base en leyes conexas del derecho civil, penal y económico.

### **5.6.1   Criterios para la propuesta de normativa:**

En la Ley de Compañías se propone:

1. Se sugiere un proyecto general de ley reformativo a la Ley de Compañías, Los cambios pueden considerar:
  - a. Crear una nueva Sección dentro de la Ley intitulado “Transparencia de la Información” en el que se codificarán los principios sobre transparencia y equidad del Buen Gobierno Corporativo.
  - b. Dentro de esta sección crear un capítulo sobre la obligatoriedad de crear una comisión encargada de la creación y cumplimiento del Código del Buen Gobierno Corporativo.

- c. Añadir en la misma sección un capítulo que exija a las compañías contar con sistemas tecnológicos de información y comunicación, específicamente a través de la Web.
  - d. Crear en la misma sección un capítulo sobre la responsabilidad social empresarial.
  - e. Incluir en este capítulo un artículo que norme a las compañías contar con un Código de ética como parte del Código de Gobierno Corporativo.
2. En las secciones que norman la constitución, regulación, control y características de los diferentes tipos de compañías, se debe normar de manera transversal las acciones que en cada momento del desarrollo de la compañía debe considerarse, puntualmente las recomendaciones del Buen Gobierno Corporativo.
3. Uno de los principios básicos del Buen Gobierno Corporativo es el derecho y obligación de transmitir información, esto se encuentra normado en la Ley de Compañías, Ley de Mercado y Ley del Sistema Financiero, sin embargo se deben tomar en cuenta las recomendaciones 21 y 22 del CABGC, en el que indica las condiciones de dicha información y las consecuencias de la falta de información.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

- El Código de Gobierno Corporativo es un instrumento reconocido a nivel mundial como un conjunto de recomendaciones para el manejo responsable, transparente, equitativo y eficaz de una compañía.
- La crisis financiera desatada a nivel mundial en el año 2008 reveló la necesidad de un mayor fortalecimiento en el control y gobierno de las compañías y entidades financieras, ya que se torna necesario sentar de manera diáfana los procesos por los cuales se toman las decisiones en cada una de éstas y para esto es imprescindible mantener un Directorio o Junta que tenga una conformación, roles y responsabilidades claros, con el fin de proteger los intereses de los accionistas y de los terceros que han depositado fondos en dichas entidades con la finalidad de obtener como resultado la prevención de posibles crisis en el futuro y mejorar la competitividad y nombre de sus compañías.
- El gobierno corporativo nace para supervisar y controlar las actuaciones gerenciales, ya que por los contratos incompletos que regulan las relaciones entre accionistas y gestores, más la falta de incentivos por parte de pequeños accionistas para ejercer una supervisión directa sobre las actuaciones de los directivos, genera la necesidad de la existencia de una estructura de órganos de gobierno empresarial y de mecanismos de control que compatibilice los intereses de accionistas y directivos.

- La implementación del gobierno corporativo a nivel mundial en el Derecho de las Sociedades es una realidad desde 1990, aplicación que deja experiencias que son la base para que se conformen organizaciones de países que adquieren la potestad de emitir recomendaciones para que se sigan adhiriendo otros países.
- El Ecuador forma parte del grupo de países que han asimilado las propuestas del Código Andino del buen Gobierno Corporativo, elaborado por la Corporación Andino De Fomento, en varias reuniones de trabajo con representantes de diferentes países.
- A nivel de otros países con mayor desarrollo económico, se pretende transformar las recomendaciones ya existentes en diferentes códigos por normativas legislativas.
- La normativa vigente se basa en el resultado de análisis doctrinarios que generan resoluciones, acuerdos, ampliaciones, reformas entre otras, pero no proponen una reestructura integral, que contenga al buen gobierno corporativo como una estrategia de autorregulación empresarial y guía de índole legal y financiera.
- Código de Gobierno Corporativo ha sido asimilado en el Ordenamiento Jurídico Ecuatoriano, desde el año 2010, se lo reconoce en las resoluciones de la Ley General de Seguros y en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

- La implementación del Gobierno Corporativo es una herramienta de encaja con el Plan Nacional del Buen Vivir específicamente en su objetivo 11 y la normativa Constitucional, sobre todo en la política económica y la planificación del estado que propende generar la equidad social, la erradicación de la pobreza, la promoción del desarrollo sustentable, y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza.
  
- La aplicación de las prácticas de buen gobierno corporativo, influyen directamente en el mercado global, y en la economía, lo que genera mayor inversión y se traduce en el crecimiento y desarrollo de un país.
  
- La Constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario y afirma a su vez que ésta no es una caracterización exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar, en ese sentido la aplicación del Buen Gobierno Corporativo en el Derecho Societario ecuatoriano, ayuda a la consecución de las disposiciones constitucionales y a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.
  
- Como Estado miembro de la CAN sus lineamientos son vinculantes y al verificarse su no incursión, puede implicar falta de cumplimiento de un Estado miembro a una disposición comunitaria; no siendo así para las empresas privadas que al no ser parte directa (miembro) de la CAN, no se ven obligadas a cumplirlas, es ahí que entra el rol del Estado para aplicar las buenas prácticas del buen gobierno corporativo y vincular a estas disposiciones mediante organismos de control tales como las Superintendencias entre otras.

## Recomendaciones

- Las prácticas para el buen gobierno corporativo deben ser incluidas como reforma a la Ley de Compañías, en un Capítulo independiente que a su vez tenga concordancia con las Secciones desde la II hasta la VIII de las acciones de los diferentes tipos de compañías, pues en toda constitución de sociedades sean de carácter público o privado deben caracterizarse por contar con un grupo de directivos, inversionistas o accionistas que actúen bajo los principios de transparencia, equidad y eficiencia.
- Dentro de la normativa, se debe establecer una guía de recomendaciones y alcance de la Responsabilidad Social Empresarial, como parte de la autorregulación y comportamiento ético; la Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Bancos y Seguros como entidades públicas, en conjunto con otras organizaciones privadas como la Corporación Andina de Fomento, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, podrían organizar esta tarea con el involucramiento de juristas y empresarios. El fin es que todas las compañías ecuatorianas fortalezcan sus planes incorporando la responsabilidad en las dimensiones económicas, legales, sociales y ambientales.
- Incluir como parte del estudio e investigación de la Cátedra de derecho societario para Pre Grado, el sistema normativo del gobierno corporativo desde sus teorías, desarrollo, causas y efectos del mal gobierno corporativo en las legislaciones a nivel mundial y doctrina conjuntamente con la normatividad de acuerdo a la realidad empresarial en la que se encuentra el país.

- Dentro de la transparencia se debe considerar la exigencia de que la compañía exhiba todas sus acciones a través de la Web, para que todos los interesados tengan conocimiento profundo del movimiento y resultados de sus operaciones; dicha página Web debe exhibir información puntual, sobre: planificación estratégica, balances anuales, adquisiciones, compensaciones, directivos y su respectivo perfil, información de los accionistas, expansión de la compañía, un espacio para las comunicaciones y convocatorias, entre otras. Esto garantiza el derecho a la información y se constituye en un respaldo legal para demostrar el comportamiento responsable de los directivos.



## Bibliografía

- Acchiardo Olivos, F (2010), Gobierno Corporativo: interés social vs obligaciones del director, Santiago: Editorial U. Católica de Chile.
- Álvarez, R. (2006), El buen gobierno corporativo, Quito: UASB.
- Bolsa de Valores de Quito (2010), Industrias Ales S.A: Caso de Estudio de Gobierno Corporativo, Quito.
- Bolsa de Valores de Quito (2011), Memorias del Programa de Buen Gobierno Corporativo, Quito.
- Cabanellas de las Cuevas, G (2006), Diccionario Jurídico Elemental, Buenos Aires: Editorial Heliasta.
- Cáceres, E. (2007), Implementación de una metodología de evaluación de la gestión del Gobierno Corporativo en la Banca Privada Ecuatoriana, Quito: UASB.
- CAF, & IAAG. (2005). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Recuperado el 22 de noviembre de 2012, de Caf. com:  
<http://www.caf.com/attach/19/default/linea6abril100dpi.pdf>
- Carroll, A. (1999). Coporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct. Business and society.
- Cely, A. (2007), El gobierno corporativo y los riesgos empresariales globales, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- CEPAL (2009), Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina.
- Chivite , S., & Rodríguez, C. (2 de 12 de 2008). Archivo Digital UPM. Recuperado el 24 de noviembre de 2012, de  
[http://oa.upm.es/10264/2/INVE\\_MEM\\_2009\\_68872.pdf](http://oa.upm.es/10264/2/INVE_MEM_2009_68872.pdf)

- Coase, R. (1994). La empresa el mercado la ley. Madrid: Alianza.
- Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (2002), Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Lima.
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2002), Principios y Marco de Referencia para la elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo, Bogotá.
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2007), Experiencias exitosas de Gobierno Corporativo en la Región Andina, Bogotá: Periódicas Ltda.
- Constitución. (2008). Constitución Política del Ecuador 2008. Quito.
- Corporación Andina de Fomento (2005), Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber.
- Delgado, A. (2007), Gobierno corporativo e inversionistas institucionales, Buenos Aires: CLACSO.
- Drucker, P. (1988). La Gerencia de la Empresa (1era Reimpresión ed.). Barcelona: Edhasa.
- Escudero Prado, M (2004) Mercado de capitales europeo: el camino a la integración. Coruña.
- Europea, C. (5 de abril de 2011). Libro Verde la normativa de gobierno corporativo. Recuperado el 3 de 10 de 2012, de [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/com2011-164\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_es.pdf)
- Federación Latinoamericana de Bancos (2007), Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el sector financiero latinoamericano, Bogotá: Guías de Impresión.
- Fernández García, R (2008), Responsabilidad Social Corporativa, Madrid: Editorial Club Universo.

- Ferrel, & Hirt. (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante (4ta. edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Fohlin, C. (2004). La historia de la propiedad corporativa y control en Alemania. . Economic Research Working paper.
- Franks, J., Colin, M., & Stefano, R. (2000). Spending Less Time with the Family: The Decline . National Boreau Economic.
- García Osmá, B & Gill de Albornoz, B (2005) El gobierno corporativo. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones S.A.
- Helwig, M. (2000). Sobre la economía y la política de finanzas corporativas y control de las empresas. Cambridge University Press.
- IGCLA. (31 de 10 de 2011). Global corporate Governance Forum. Recuperado el 3 de octubre de 2012, de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Panama/Local%20Assets/Documents/PA\\_es\\_Gobierno\\_Corporativo\\_en\\_Latinoamerica\\_2010.2011\\_IGCLA.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Panama/Local%20Assets/Documents/PA_es_Gobierno_Corporativo_en_Latinoamerica_2010.2011_IGCLA.pdf)
- Industrias, G. (2008). Industrias Guapán S.A. Azogues Ecuador. Recuperado el 21 de septiembre de 2012, de [www.industriasguapan.com.ec](http://www.industriasguapan.com.ec)
- Jaramillo, R. (2008), La aplicación de los principios del Buen Gobierno Corporativo en las compañías cerradas y familiares en el Ecuador, Quito: UASB.
- OCDE. (2008). Recuperado el 03 de noviembre de 2012, de <http://www.OCDE.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/47103859.pdf>
- OCDE. (2011). Estudios Económicos de la OCDE. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de <http://www.OCDE.org/centrodemexico/47905766.pdf>
- OCDE (2004), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.

- Olcese Santoja, A (2005) Teoría y práctica del buen gobierno corporativo. Barcelona: Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Pérez Carrillo, E (2009) Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de las Empresas. Madrid.
- Pfeffer Urquiaga, F (2000) Nuevas Normas sobre Gobierno Corporativo y Mayores Responsabilidades para los Directores de sociedades Anónimas. Santiago: Revista Chilena de Derechos N°3.
- Porter, M., & Kramer, M. (Diciembre 2006). Creación del Valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento. Harbard Business Review, 77 - 87.
- Prado, J., García, I., & Gallego, I. (2009). Características del Consejo de Administración e información en materia de responsabilidad social corporativa. Revista española de financiación y contabilidad, 107, 135, 141.
- Rivero Torre, P (2005) Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo: Información y Transparencia. Madrid: Revista Asturiana de Economía N° 34.
- The Building Societies Association (2008), The Combined Code on Corporate Governance
- Vives, A., & Peinado - Varas, E. (2011), La responsabilidad social de la empresa en America Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones.