



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“Evaluación, Diagnóstico y Recomendaciones sobre la Estructura del  
GOBIERNO CORPORATIVO al 31 de julio de 2010 en Italimentos Cía. Ltda.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**AUTORES:**

María José Abad A.

Andrea Peralta F.

**DIRECTOR:**

Ing. Diego Aguilar

**CUENCA-ECUADOR**

**2012**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios por permitirme concluir esta etapa tan importante en mi vida y a mi familia por su confianza y apoyo incondicional.

Andrea Catalina Peralta F.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien.

María José Abad A.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Italimentos Cía Ltda y a todas aquellas personas que han colaborado en el desarrollo de este trabajo de investigación; así como también al Ingeniero Diego Aguilar por su confianza, paciencia y constante apoyo.

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
INDICE DE CONTENIDOS .....	iv
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS .....	vii
GRAFICOS .....	vii
INDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1 .....	2
1. GOBIERNO CORPORATIVO.....	2
1.1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.2. CONCEPTOS Y TEORIAS.....	3
1.2.1. DEFINICIÓN DE GABIERNO CORPORATIVO .....	3
1.2.2. INDICADORES DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	3
1.2.3. BENEFICIOS DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	9
1.2.4. MODELO LATINOAMERICANO .....	12
1.3. VALORES Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES .....	21
1.3.1. LOS PRINCIPIOS EN QUE SE BASAN LAS PRACTICAS DE GOBIERNO	21
1.3.2. PRINCIPALES REFERENCIAS: CODIGOS.....	32
1.3.3. MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	45
1.4. MECANISMOS DE GOBIERNO .....	54
1.4.1. INTERNOS Y EXTERNOS .....	54
CAPITULO II .....	61
2. EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA EMPRESA FAMILIAR.....	61
2.1. INTRODUCCIÓN .....	61
2.2. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR .....	62
2.3. GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR .....	63
2.4. TEORÍA DE LA AGENCIA Y EMPRESA FAMILIAR.....	68
2.5. MECANISMOS DE GOBIERNO .....	71
2.6. CREACIÓN DE VALOR .....	73
CAPITULO III.....	74

3. LA EMPRESA ITALIMENTOS CIA. LTDA. ....	75
3.1. INTRODUCCIÓN .....	75
3.2. RESEÑA HISTÓRICA .....	75
3.3. MISIÓN .....	78
3.4. VISIÓN .....	79
3.5. OBJETIVOS .....	79
3.5.1. OBJETIVO GENERAL .....	79
3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	79
3.6. VALORES .....	79
3.7. ANÁLISIS FODA.....	80
3.8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	82
3.5.1. ORGANIGRAMA .....	84
3.9. ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	85
3.10. DESCRIPCIÓN DEL CONTROL INTERNO ACTUAL .....	86
CAPITULO IV .....	92
4. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN ITALIMENTOS .....	92
4.1. INTRODUCCIÓN .....	92
4.1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	92
4.1.1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA .....	92
4.1.1.1. GERENTE GENERAL.....	93
4.1.1.3. JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	94
4.1.1.5. ASESOR LEGAL .....	95
4.1.1.6. JEFE DE SISTEMAS .....	96
4.1.1.7. JEFE DE GESTIÓN HUMANO.....	98
4.1.1.8. GERENTE COMERCIAL .....	98
4.1.1.9. GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO.....	99
4.1.1.10. GERENTE DE PRODUCCIÓN .....	100
4.1.1.11. GERENTE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	103
4.1.1.12. COORDINADOR BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA .....	104
4.1.1.13. JEFE DE CARTERA Y VALORES.....	104
4.1.1.14. CONTADOR GENERAL.....	105
4.1.1.15. ASISTENTE DE GERENCIA .....	106
4.1.2. CÓDIGO DE ÉTICA .....	107

4.1.3. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS .....	109
4.1.4. FORMA DE TOMAR DECISIONES .....	112
4.1.5. RELACIÓN ENTRE ACCIONISTAS, PROPIETARIOS, ADMINISTRACIÓN Y EMPLEADOS .....	112
4.1.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: GERENCIA- ADMINISTRACIÓN-EMPLEADOS .....	112
4.1.7. ESQUEMAS DE CONTROL ACTUAL.....	114
4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE ITALIMENTOS .....	114
4.3. CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN ITALIMENTOS .....	117
CAPITULO V .....	118
5. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA ITALIMENTOS FRENTE A PARÁMETROS DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	118
5.1. MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	118
5.1.1. DERECHOS DE LOS PROPIETARIOS .....	118
5.1.2. JUNTA DIRECTIVA.....	120
5.1.3. GESTIÓN (ADMINISTRATIVA) .....	121
5.1.5. AUDITARÍA EXTERNA.....	121
5.1.6. EMPRESAS FAMILIARES .....	122
5.2. GOBIERNO CORPORATIVO EN ITALIMENTOS .....	122
CAPITULO VI.....	124
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
6.1. REFLEXIONES FINALES .....	128
6.2. MEJORES PRÁCTICAS .....	129
6.3. SUGERENCIAS DE MEJORAS.....	130
6.3. BIBLIOGRAFÍA .....	133
6.4. ANEXOS .....	134

## **INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS**

### **CUADROS**

Cuadro 1.1: La Matriz de Buen Gobierno .....	5
Cuadro 1.2: Tablero de Ajedrez .....	7
Cuadro 1.3: Polos Institucionales de la Empresa Familiar .....	8
Cuadro 1.4: Participación a nivel nacional, Italimentos .....	77
Cuadro 1.5: Organigrama.....	84

### **GRÁFICOS**

Gráfico 2.1: Modelo de los 3 círculos de Davis y Tagiuri .....	64
Gráfico 2.2: Estructura de Capital .....	85
Gráfico 2.3: Patrimonio Actual .....	86

### **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 .....	134
Anexo 2 .....	134
Anexo 3 .....	135
Anexo 4 .....	135
Anexo 5 .....	136
Anexo 6 .....	136
Anexo 7 .....	136

## **RESUMEN**

**El contexto familiar es vital al intentar entender a las empresas fundadas y administradas por familias. La presente investigación consiste en la evaluación del Gobierno Corporativo de Italimentos Cía. Ltda.; donde se evaluarán las distintas situaciones existentes con base en Principios y Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo establecidos; con el fin de sugerir soluciones que conlleven a un correcto manejo de temas centrales de Gobierno Corporativo.**

## ABSTRACT

Family context is vital in order to understand the companies that are founded and administrated by families. The present research is an evaluation of the Corporate Government of *Italimentos Cía. Ltda.* Company. The different situations will be evaluated based on the established Principles and Good Corporate Government Practices so as to suggest solutions that lead to a correct management of central issues regarding Corporate Government.



  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

## **INTRODUCCIÓN:**

Las buenas prácticas del Buen Gobierno Corporativo es un tema relativamente nuevo y de una gran valía, sin error a equivocación, éste, puede ser considerado como uno de los focos importantes en las discusiones sobre alta gerencia en el mundo actual.

A medida que el mercado se torna 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 global, ya que la adopción de las buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo por parte de las empresas, se convierten en un diferencial competitivo fundamental, y un pre requisito para que estas empresas se tornen compañías de clase mundial.

Por lo tanto, hemos decidido realizar un diagnóstico de Gobierno Corporativo en Italimentos Cía. Ltda., considerando que a través de nuestra investigación ayudaremos a optimizar las acciones y decisiones que ejecute la dirección, y que nuestro trabajo se convierta en una herramienta de apoyo para el cumplimiento de metas y objetivos.

## **CAPITULO I**

### **1. GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **1.1. Introducción**

El tema de gobierno corporativo ha sido el centro de atención de empresarios, inversionistas, académicos y el público en todo el mundo, debido a los escándalos financieros que ocurrieron como los de Enron, WorldCom, Parmalat, entre otras, que dejaron ver la importancia y necesidad de adoptar buenas prácticas de Gobierno Corporativo y diseñar un conjunto de principios que garanticen confiabilidad, exactitud, solidez, eficiencia y valor agregado en la gestión de las empresas y en la información financiera que éstas presentan, independiente del país al que pertenezcan y al tamaño que tengan.

En los últimos años se ha venido insistiendo en el hecho de que las empresas tengan conocimiento del significado y temas que involucra un buen Gobierno Corporativo; para ello se deberá integrar una legislación y práctica nacional.

El gobierno corporativo debe ser una responsabilidad de todas las empresas y una excelente oportunidad para cuidar el interés de la empresa para el logro de su permanencia en el mercado. La práctica implica una actuación integral del Consejo o Directorio, que fortalece, sin sustituir a la administración y se orienta a asegurar el cumplimiento de los objetivos de negocio, así como a incrementar el valor de la organización, con base en mejoras permanentes totalmente medibles.

Además cabe mencionar que el equilibrio entre los accionistas mayoritarios y minoritarios de toda empresa, es ciertamente, uno de los ejes más importantes sobre los cuales se asienta el Gobierno Corporativo.

Actualmente, los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE han sido objeto de una profunda revisión con el fin de adaptarlos a las experiencias y sucesos vividos en los países que forman y no forman parte de la OCDE; en conclusión estos principios son una guía para que las empresas que tengan cierto

interés por el gobierno corporativo las apliquen, siendo éste un factor relevante para el desarrollo de toda organización.

## **1.2. Conceptos y Teorías**

### **1.2.1. Definición de Gobierno Corporativo**

Según la **OCDE** el gobierno corporativo “Es el Sistema por el cual las entidades son dirigidas y controladas” (OCDE, 1999). La estructura del buen gobierno corporativo comprende la distribución de responsabilidades entre todos los diferentes participantes de la entidad, tales como los accionistas, el directorio, las gerencias y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la entidad. El buen gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma de hacer un seguimiento al desempeño de la misma.

Según las **Normas IIA** “El Gobierno Corporativo es la combinación de procesos y estructura implementada por el Directorio con el propósito de informar, dirigir, administrar y monitorear las actividades de la organización en conjunto para el logro de los objetivos.”

En consecuencia podemos decir que el Gobierno Corporativo es el conjunto de principios y normas que regulan las relaciones entre propietarios, administradores, empleados y, en sí, la empresa en general. Un buen Gobierno Corporativo protege los intereses de la compañía y de los accionistas, de sus clientes internos y externos, de sus proveedores y de la comunidad, crea valor y permite el uso eficiente de los recursos.

### **1.2.2. Indicadores de Buen Gobierno Corporativo**

Gina Pipoli de Azambuja en su informe sobre gobierno corporativo en empresas familiares “El caso de Incasur” menciona los siguientes indicadores, que considera necesarios para realizar un diagnóstico de la calidad del Gobierno Corporativo en empresas familiares:

a) **Transparencia y Difusión:** El accionar de la empresa será medido por la información que la gerencia otorgue al momento de llevar a cabo sesiones de accionistas y de directorio, las conclusiones y acuerdos deberán ser conocidos por todos los participantes.

El indicador consta de tres partes importantes:

- Estructura del Directorio y procedimientos.
- Difusión de Información
- Protección de Accionistas minoritarios

b) **Estructura y Propiedad de Directorio:** Este Indicador nos muestra la composición del directorio y la propiedad de las acciones de la empresa. Es así como podemos darnos cuenta de la diferencia existente entre la composición de capital y del directorio en empresas familiares y no familiares.

c) **Código de Buenas Prácticas:** Establece los principios generales que deberán ser adaptados a cada institución, se recomienda a las empresas considerarlo para poder superar crisis al definir obligaciones y responsabilidades de los agentes lo que logrará minimizar los costos de agencia.

d) **Órganos de Gobierno Familiar:** Este indicador hace referencia a que el consejo familiar y la asamblea de familia deben estar alineados con la misión, visión y objetivos de la organización puesto que buscan salvaguardar el patrimonio y la cultura familiar; buscando de esta manera mantener la comunicación entre los accionistas.

e) **Protocolo Familiar (Código de Familia, Código de conducta):** El protocolo es la herramienta más trascendental dentro de las empresas familiares, debiendo realizarse para la transferencia de propiedad.

En el momento de realizar el protocolo se debe implantar reglas para conservar la armonía familiar, las cuales deberán contener:

- Historia de la empresa (valores)
- Proceso ordenado y definido de sucesión
- Código de conducta (unidad familiar)
- Relación laboral entre familia y empresa

f) **La Matriz de Buen Gobierno:** La Matriz de Buen Gobierno involucra a la competencia de los directivos y el funcionamiento de los órganos.

La finalidad de esta matriz es que las empresas puedan identificar en qué situación se encuentra la relación entre directivos y órganos del gobierno; la matriz presenta éstas opciones:

- 1) Directivos competentes y órganos del gobierno eficientes; permitiendo el buen funcionamiento de la empresa.
- 2) Grupo de personas con alto potencial pero sin apoyo o reglas de juego claras por parte del gobierno.
- 3) Directivos con poco potencial y capacidad que se esfuerzan dentro de un marco político y económico favorable pero que no logran los objetivos.
- 4) Encontramos una situación en la cual el mercado se encargará de retirar a la empresa ya que se trata de una situación de ineficiencia por ambos frentes.

Cuadro 1.1

<b>Competencia de los Directivos</b>	<b>Alta</b>	Sin apoyo del gobierno	Eficiente funcionamiento
	<b>Baja</b>	Salida del mercado	No logran objetivos
		<b>Deficiente</b>	<b>Óptimo</b>
<b>Funcionamiento de los Órganos de Gobierno</b>			

**Fuente:** El Gobierno de la empresa familiar: cómo jugar al golf y ganar al ajedrez. Francisco Negreira del Río, Jesús Negreira del Río; Harvard Deusto Business Review N132. Feb.2005; Pág. 59

Para poder ubicar la empresa en esta matriz es necesario conocer cuando los directivos son competentes y el correcto funcionamiento de los órganos de gobierno:

Algunas de las características que deberán poseer los directivos para encontrarse en un nivel alto son:

- Cumplimiento de normas y reglas de trabajo.
- Iniciativa personal y creatividad.
- Buenas relaciones sociales con compañeros y clientes.
- Capacidad de motivación para el logro de metas.
- Capacidad de organización, planificación y programación de tareas, tiempos y recursos.
- Habilidad para solucionar incidentes.
- Visión positiva de la empresa, compromiso y dedicación.
- Conocimientos profesionales, experiencia.
- Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo.

Por otro lado en la matriz encontramos el funcionamiento de los Órganos de Gobierno que son: la Asamblea General, el Presidente, la Junta Directiva y, por delegación, el Comité Ejecutivo.

- Asamblea General: Máxima autoridad de la entidad, conformado por todos los socios. Tiene toda la potestad para decidir sobre cualquier asunto que interese o afecte a la Empresa.
- Junta Directiva: Es el órgano ejecutivo de la Entidad, es el que representa la Asamblea con toda clase de facultades (marca directrices para el desarrollo de actividades y proyectos, aprueba propuestas,

proyectos e incorporaciones) salvo las que expresamente quedan atribuidas en los Estatutos a la Asamblea General y al Presidente.

- **Presidente:** Máximo representante de la Asociación y realiza en su nombre todo tipo de actuaciones conforme a lo dispuesto en los Estatutos.
- **Comité Ejecutivo:** Órgano permanente de gobierno, gestión, administración, dirección y de asistencia a la Presidencia.

**Tablero de Ajedrez:** Con la elaboración de esta matriz, se busca obtener información sobre la madurez de los líderes de la compañía y de la empresa, lo cual no es igual al tiempo que tiene en el mercado; además se usan conceptos de Consejo de Familia y Consejo de Administración independientemente.

- **Consejo de Administración:** Personas con capacidad y experiencia empresarial e intelectual.
- **Consejo de Familia:** Personas que presentan características necesarias para gestionar una empresa, sin embargo, no cuentan con experiencia.
- **Que espere:** Maduración en la formación y preparación profesional de las personas que llegarán a ocupar puestos en el consejo de administración.
- **En Casa:** Una persona que no está preparada para asumir responsabilidades importantes.

Cuadro 1.2

<b>Madurez</b>	<b>Alta</b>	Consejo de familia	Consejo de Administración
	<b>Baja</b>	En Casa	Que espere
<b>Emocional</b>		<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
	<b>Madurez Empresarial</b>		

### g) Polos Institucionales de la Empresa Familiar

Este indicador demuestra como difieren los valores de la familia ante los valores de la empresa, los cuales deberían variar para permitir buenas relaciones familiares, así como la eficiencia dentro de la empresa.

Cuadro 1.3

VALORES FAMILIARES	VALORES DE NEGOCIOS
Inclusión	Mérito
Espontaneidad	Planificación
Perdón	Responsabilidad
Igualdad	Superioridad
Voluntariedad	Trabajo recompensado
Paciencia	Capacidad de decisión

**Fuente:** Ivan Lansberg y Kelin E. Gersick “Sesto de Familia”: Cultura y Gobierno Corporativo en la empresa familiar latinoamericana. Harvard Business Review América Latina Vol.84 N°8 pág.33. Agosto 2006

**Inclusión-Mérito:** En el caso de la empresa familiar se presenta la falta de criterio objetivo (falta de perfil, ineficiencia), contrario a las empresas no familiares que consideran como factores principales para la contratación de personal los logros y el conocimiento.

**Espontaneidad-Planificación:** Al momento de manejar una empresa se manejan dos valores diferentes en el caso de empresas familiares y no familiares; la espontaneidad en el primer caso de empresas, es dar la oportunidad de llevar a cabo pautas aprendidas en la familia que puede resultar contraproducente para la entidad. Caso contrario ocurre en las empresas no familiares ya que éstas se manejan con rigor, con inteligencia en la relación personal y de trabajo utilizando la Planificación para el manejo correcto de la entidad.

**Perdón-Responsabilidad:** En una empresa familiar el cometer errores en el desempeño de cargos por parte de los empleados, no suele llegarse a tomar medidas drásticas como despidos; en cambio en una empresa no familiar los empleados deberán tener total responsabilidad de sus funciones ya que de ello depende conservar sus puestos.

**Igualdad-Superioridad:** En toda empresa son notorios los niveles jerárquicos, y para llegar a rangos superiores se necesita de mayor esfuerzo y competitividad por parte de los trabajadores; mientras que en las compañías de carácter familiar no se necesitan méritos para lograr acceder de puesto.

**Voluntariedad- Trabajo Recompensado:** En el caso de horas extras por ejemplo en empresas familiares lo hacen más por voluntad propia, que esperar recibir recompensa por sus horas de trabajo adicionales; en cambio en las empresas no familiares sus horas extras deberán ser recompensadas.

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

“Un “buen” gobierno corporativo promueve una gestión eficaz y eficiente de tal forma que maximiza su valor de largo plazo para el Accionista”<sup>1</sup> de tal manera que se crea un ambiente favorable y el Directorio fortalece la estrategia, aplica su liderazgo y ejerce el control necesario para que se cumplan las metas establecidas. La Alta Administración, por su parte, puede contar con la claridad estratégica y los incentivos apropiados para poner foco en tomar e implementar decisiones que crean el mayor valor para los Accionistas.

Los beneficios de tener buenas prácticas de Gobierno Corporativo más allá del cumplimiento legal y ético, según lo expuesto por Jon Martínez en su libro Dirección de Empresas Familiares: “Reto al Destino”, son los siguientes:

---

<sup>1</sup> Martínez, Jon, “Dirección de Empresas Familiares: Reto al Destino” Editorial Emprenden, 2007.

## **Mitigar riesgos**

- Una supervisión efectiva del Directorio:
  - Reduce el riesgo de fraudes y malos manejos
  - Mejora la capacidad para manejar otros “stakeholders”
  - Mejora la capacidad para satisfacer a clientes, empleados y proveedores
- Controles internos fuertes ayudan a mejorar la integridad de los resultados financieros tanto de corto como largo plazo.
- “Buenos” gobiernos promueven culturas que incentivan el cumplimiento de normas y metas.

## **Ganar la confianza del mercado**

- Un alto nivel de confianza en el gobierno corporativo de la empresa conlleva a:
  - Un mejor precio de la acción
  - Menor costo de capital
  - Acceso a un capital más amplio
  - Para mercados emergentes, gobiernos corporativos más sólidos atraen, de forma más efectiva, a prominentes inversores globales.

## **Mejorar la competitividad**

- Un Directorio de alta calidad y bien informado puede ir más allá de su rol fiduciario y añadir valor a través de su contribución a:
  - Desarrollo de la estrategia
  - Dirección y orientación de la Alta Administración
  - Fortalecimiento de la cultura y valores corporativos

- Una supervisión rigurosa del Directorio en materias sensibles y fundamentales de Talento asegura que los puestos clave estén cubiertos con la gente indicada en el momento indicado.
- Sistemas de control interno que entreguen información correcta contribuyen también a que la Alta Administración tome las mejores decisiones.

Para que la empresa obtenga estos beneficios es necesario implementar buenas prácticas de gobierno corporativo que comienza por cumplir la ley y estándares éticos demandados por el entorno en el cual realiza sus actividades; sin embargo, si se limitan solo a cumplir, desecharían la creación de valor que significan mejores prácticas de gobierno corporativo.

Mitigar los riesgos del negocio, con la supervisión efectiva del Directorio y el establecimiento de mecanismos de control interno, permiten que la compañía evite las consecuencias de acciones inadecuadas o fraudes. Además, al crearse una cultura organizacional de cumplimiento de normas, beneficia en los ámbitos de desarrollo individual y colectivo de la compañía.

Adicionalmente, una compañía que cuenta con “buenas prácticas” de gobierno corporativo adquiere un mayor nivel de confianza del mercado de capitales y financiero, lo que se traduce en un menor costo de capital o un precio mayor de sus acciones en el caso de compañías que cotizan en bolsa. Además, la compañía tiene la opción de acceder a un capital más amplio ya que inversionistas extranjeros podrían verse más interesados en ella.

La competitividad de la compañía se logra por la creación de valor para el accionista; ya que con la implementación de las “mejores prácticas” de Gobierno Corporativo, el Directorio contribuye al desarrollo de estrategias de negocio como también a la gestión del talento asegurando, de esta manera, que los distintos cargos de la compañía los estén ejecutando las personas indicadas y que sean evaluados por la organización constantemente. Contar con talento y estrategias adecuadas permite a la Alta Administración ejecutar acciones que crearán valor a corto, mediano y largo plazo.

#### **1.2.4. Modelo Latinoamericano**

##### **La Importancia de un Buen Gobierno Corporativo para América Latina**

De acuerdo con el criterio de la OECD, publicado en el “White Paper” sobre Gobierno Corporativo en América Latina en el año 2004, el buen gobierno corporativo está orientado hacia el crecimiento económico de América Latina; la privatización de las empresas públicas ha hecho que los países latinoamericanos dependan de organizaciones del sector privado para generar empleo, ingresos, competitividad y suministrar productos y servicios a los consumidores; los que deberán reposar sobre empresas que no sufran desventajas de costos de capital y que adapten sólidas prácticas de administración y de gobierno corporativo a las condiciones locales.

En la mayor parte de América Latina se han presentado cambios muy grandes encaminados al desarrollo, lo que hace necesaria la aplicación de un buen gobierno corporativo y el desarrollo de mercados de capitales.

La preocupación de proporcionar un retiro seguro a los trabajadores ha ocasionado que la administración de fondos de pensión en manos privadas cambie en gran forma. Una porción de estos fondos son invertidos en compañías cotizadas en la bolsa; el éxito de estos sistemas es dependiente de incentivos y de la habilidad de los administradores de fondos para tomar decisiones sobre la competitividad a largo plazo de las compañías en las cuales invierten y de un tratamiento neutral a los inversionistas por parte de los que controlan dichas sociedades. Afirmar la máxima transparencia y responsabilidad externa e interna por las compañías cotizadas en la bolsa aumenta la probabilidad de que las decisiones de inversión, por parte de los fondos de pensión, den lugar a dividendos retirados.

Los fondos de pensión en América Latina y la construcción de un mercado sólido de capitales han sido una muestra esencial sobre la importancia del buen gobierno corporativo para lograr que éstos se conviertan en inversiones productivas.

Los mercados de valores han ganado confianza, lo que garantiza además de liquidez, satisfacción de las necesidades de inversión para las empresas actuales y las que están por crearse; la incertidumbre se ha visto reducida gracias al desempeño y los prospectos de inversionistas institucionales.

Una referencia adicional para catalogar a un buen gobierno corporativo es la internacionalización de los mercados financieros ya que es necesario frenar la inseguridad del sistema financiero de la actualidad. Es preciso contar con un medio claro de mercado para los flujos internacionales de capital lo que logrará estabilidad y servirá como prevención para preocupaciones corporativas y financieras que podrán ocasionarse.

En la actualidad se han presentado una serie de fallas de gobierno corporativo en algunos de los países más importantes de América y la OCDE, las que dejaron ver la necesidad de rescatar la integridad de los mercados y la confianza pública construyendo así continuamente un gobierno corporativo sólido aún en economías con un mercado de trabajo institucional bien desarrollado.

El buen gobierno corporativo brinda mecanismos de mejor calidad para la creación de negocios competitivos, lo que logra reducir los costos de capital y otorgar valor agregado a la corporación. El contar con directores competentes, experimentados y bien seleccionados hace que la corporación tenga un valor agregado en la toma de decisiones haciendo así que los beneficios a largo plazo aumenten la confianza entre los accionistas. Las mejoras reglamentarias y el cumplimiento son importantes en la mejora del gobierno corporativo, en especial en economías de mercados emergentes.

Las discusiones de gobierno corporativo en América Latina están enfocadas sobre el caso de compañías cotizadas en bolsa de comercio y de firmas sin cotización oficial, con el fin de hacer una oferta pública a corto plazo. Se reconoce que el buen gobierno es una preocupación importante para todas las compañías inclusive para aquellas sin cotización oficial, las cuales deben adoptar prácticas sólidas de contabilidad, auditoría, controles y balances, apoyadas en planificación estratégica y administración, si quieren seguir siendo competitivas. Esto es importante

especialmente en América Latina, donde el futuro económico de la región dependerá, en gran parte, del éxito de sus empresas.

Además de los inversionistas de mercados de valores que tienen interés en la administración y transparencia de las compañías, los bancos, instituciones financieras especializadas y otras fuentes de financiamiento, necesitan introducir el gobierno corporativo como un componente de la evaluación y administración de riesgos.

### **Algunas Características Regionales**

La OCDE ha establecido un grupo de características específicas de las economías de la región que son compartidas, que corresponderían hoy las respuestas del sector corporativo para un rápido cambio tecnológico y de globalización económica, y los desafíos de gobierno corporativo, los que incluyen:

- **Privatización.** A pesar de que los países de la región han adoptado una variedad de modelos para promover la transformación económica y el crecimiento, existe un mayor consenso en que el sector privado debe proporcionar la mayoría de los bienes y servicios demandados por los ciudadanos.

Sin embargo, la promesa de que la privatización dirigida hacia el desarrollo de mercados de capitales más amplios y profundos, mayor acceso al financiamiento y costos de capital más bajos, aún tienen que materializarse en plenitud.

- **Concentración de la Propiedad, Control Definido y la Necesidad de Capital.** Las compañías cotizadas en bolsa de comercio en América Latina, se caracterizan por un alto grado de concentración en su propiedad. El control familiar permanece como norma para la gran parte de las empresas medianas y pequeñas no cotizadas oficialmente de la región. Una gran fortaleza para las compañías es asegurar una vigilancia activa de administración y ofrecer un apoyo financiero; lo que se logra con los accionistas mayoritarios siempre y

cuando estén claramente identificados y activamente involucrados. Sin embargo, si las utilidades retenidas y los recursos financieros de los accionistas no son suficientes para cumplir con las necesidades de crecimiento, el desafío son las fuentes de capital local o internacional y adaptar las prácticas de gobierno para satisfacer las demandas de las fuentes externas de financiamiento, sin sacrificar los beneficios del alineamiento de intereses de propiedad y control definido.

- **Importancia de los Grupos Industriales.** Los grupos industriales tienen mucha importancia en la región; tienen el control común y la propiedad de grandes firmas en industrias, las utilidades de algunos grupos de compañías han servido para financiar el crecimiento de más empresas del grupo que necesitan capital. Además estos grupos pueden impedir el acceso tanto para los mercados de capitales internacionales y domésticos, aún para grandes empresas. La confusión que caracteriza las transacciones intra grupo y, la ausencia de tomas de decisiones de nivel independiente en la firma, son vistas como obstáculos para un financiamiento efectivo. En los últimos años una parte de estos grupos han separado sus operaciones y de forma más clara las actividades, el financiamiento y el gobierno de las compañías miembros del grupo.
- **Reestructuración del Sistema Bancario.** La estructura de los sistemas financieros locales ha cambiado dramáticamente en los últimos años en algunas de las economías más grandes de la región. La propiedad del Estado ha declinado y en algunos países, las instituciones controladas localmente han sido reemplazadas por bancos internacionales. Los intermediarios financieros han llegado a jugar un papel más importante. Estos desarrollos debieran traer la expansión de una cultura de crédito más moderna y una mayor competencia entre las fuentes de crédito, así como entre las firmas que buscan financiamiento tanto en los mercados públicos como en los privados.
- **Regionalización, Internacionalización y la Importancia de las Empresas Multinacionales.** Las compañías Multinacionales continúan manteniendo una

presencia importante en América Latina. Hoy en día estamos presenciando una nueva rueda de integración económica, tanto dentro de la región, como más allá de ésta. Los efectos de la regionalización y la internacionalización de los mercados de productos en organizaciones industriales transfronterizas aún se están “agitando”. Un aspecto dramático de esta “agitación”, es la serie de consolidaciones y cambios de control de las principales instituciones de energía, telecomunicaciones, servicios públicos y financieras, por parte de empresas transnacionales.

Los efectos de esta tendencia, incluyen la salida de algunas de las acciones favoritas de los mercados de valores locales e internacionales y la adopción por las subsidiarias locales de las compañías multinacionales.

- **Tradiciones Legales y Patrones de Cumplimiento.** Los países de América Latina comparten un legado legal común – la tradición del código civil europeo. Pero la comunidad legal/judicial dentro de la región, se extiende también a los planteamientos que están dirigidos al cumplimiento de leyes y contratos. En general, la incidencia de litigios civiles es pequeña en comparación con los patrones europeos y norteamericanos, con mayor énfasis colocado sobre acciones administrativas y judiciales penales.

Los mecanismos privados de resolución de disputas, tales como el arbitraje obligatorio, son comparativamente nuevos y no han sido probados en el tiempo.

### **Gobierno Corporativo en el Área Andina**

El Foro Económico Mundial “Corporate Governance Index” calificó en 2005 a 132 países y determinó el nivel de riesgo de cada uno; “el ranking en el área latina está encabezando por Colombia que se ubica en el puesto 51, en el puesto 68 encontramos a Perú, Ecuador en el puesto 125, Venezuela en el

puesto 128 y Bolivia en el 131, siendo el penúltimo del ranking superado por Afganistán.”<sup>2</sup>

Para establecer el mencionado ranking mide tres variables macros:

- i) La protección a los inversionistas;
- ii) Transacciones entre partes relacionadas;
- iii) Gobernabilidad de empresas con capital del Estado.

Lo que el ranking deja ver claramente es que a pesar de que en los últimos tiempos los países del área andina y Latinoamérica en general han mostrado avances significativos; todavía queda mucho por hacer en el término de gobierno corporativo. En América Latina se han presentado pocos avances en el ámbito de auto regulación, Brasil al establecer requerimientos de Gobierno Corporativo en el “Novo Mercado” por lo que es el país que lleva la punta en estos asuntos.

De acuerdo con el informe, la implementación de incentivos de mercado que impulsen la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo ha presentado una gran debilidad principalmente por la falta de interés demostrada por los propios inversionistas, por lo que en el año 2001, la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), el Foro Global de Gobierno Corporativo y la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en Inglés), comenzaron una lucha por involucrar a supervisores, gobiernos, empresarios, asociaciones e inversionistas en la elaboración de políticas dirigidas a fortalecer el Gobierno Corporativo en América Latina a través de las mesas redondas de discusión. Los resultados se concretaron en 2004 con la promulgación del “Papel Blanco de Gobierno Corporativo para Latinoamérica”, al que estamos refiriéndonos, y que contempla 57 recomendaciones puntuales, entre las cuales se destaca la importancia de acercarse a las empresas cerradas y particularmente de familia, así como la necesidad de incentivar a los Fondos de Pensiones en el proceso de impulsar los estándares internacionales proferidos en 1999 y revisados en el mismo año 2004.

---

<sup>2</sup> Gutierrez Velandia Paola “El Gobierno Corporativo en el Área Andina: Un área de integración económica que busca uniformar y fortalecer sus prácticas de Gobierno Corporativo para atraer la inversión” Instituto Iberoamericano de Valores.

## **Situación Actual de los Países Andinos en Materia de Gobierno Corporativo**

A continuación haremos referencia al diagnóstico realizado por la Comunidad Andina Naciones en el que se analiza la situación del gobierno corporativo en varios países de Latinoamérica, sin embargo, nos referiremos únicamente al caso de Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y Bolivia.

**El caso colombiano:** Después de cinco años de trabajo legislativo en materia de Gobierno Corporativo se distingue en Colombia un régimen para las empresas emisoras de valores, cuya actividad se regula a partir de 2005.

Esta norma ha sido el resultado más significativo en materia de Gobierno Corporativo en Colombia, más no el único.

En un primer intento la Superintendencia de Valores emitió una resolución mediante la cual se exigía a los Fondos de Pensiones invertir solamente en las compañías que hubiesen adoptado Códigos de Buen Gobierno Corporativo. Esta norma tuvo total apoyo de la Asociación de Fondos de Pensiones (Asofondos) lo que generó una mejor aceptación en el mercado colombiano.

La Bolsa de Valores Colombiana ha realizado esfuerzos muy importantes para la promoción del Gobierno Corporativo, al realizar un estudio a más de 300 compañías de las cuales se observó que la protección a accionistas minoritarios ahora se contempla en estatutos y códigos de las compañías y que la conciencia sobre la importancia de los derechos de votación se ha incrementado, de la misma manera se identificó que más del 70% de las sociedades contaban con controles internos y externos para la administración de riesgos.

Por parte del Sector Privado, la Confecámaras, a partir del año 2001 se comprometió en la difusión de una cultura de mejores prácticas con el apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE de Washington). Entre sus principales logros destaca la promulgación del Primer Código de Buen Gobierno del país en el 2002, con el apoyo de la Bolsa de Valores, Aso fondos y otras organizaciones.

Recientemente, Confecámaras ha puesto a disposición del público un programa de entrenamiento para Directores.

**El caso peruano:** Perú por su parte también presenta profundos avances en materia de Gobierno Corporativo. Tanto el sector público como privado se han involucrado de manera activa en la agenda de la reforma para promover mejores estándares.

Uno de los resultados más precisos ha sido la promulgación del Código “Los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”, el cual fue concebido al interior de un Comité con la participación del Ministerio de Economía y Finanzas, la Superintendencia de Banca y Seguros, la Bolsa de Valores de Lima, la Asociación de Bancos, la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales y el Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero.

Este Código fue expresado en julio de 2002 y entre las recomendaciones se encuentran:

- La elección de un número suficiente de directores independientes en los Directorios;
- La conformación de Comités al interior del Directorio;
- La delimitación de las funciones de Presidente Ejecutivo y Presidente del Directorio;
- Independencia del auditor externo;
- La utilización de métodos alternativos de solución de controversias;
- La facilitación de mecanismos para promover la participación en Asambleas.

Igualmente, en Perú se ha captado la atención del sector productivo al llevarse a cabo varios concursos de Gobierno Corporativo para empresas; sin embargo, en la última mesa redonda latinoamericana se reportó que los niveles de conocimiento y difusión de Gobierno Corporativo aún son bajos y deben ser fortalecidos, los procesos de auto-regulación en la Bolsa de Valores aún se encuentran en estado de análisis.

**El caso boliviano, venezolano y ecuatoriano:** Los países restantes del área andina, en materia de Gobierno Corporativo, no tienen un nivel de sofisticación tan amplio como el de Colombia y Perú.

**Ecuador:** En los dos últimos años ha realizado su mayor esfuerzo, particularmente por parte del sector privado y bajo el liderazgo de las Bolsas de Valores. En el año 2005 se creó el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo compuesto por una pluralidad interesante de actores del mercado y bajo la Secretaría Técnica de la Bolsa de Valores de Quito.

Al mismo tiempo, el Consejo adoptó como Código Único Nacional de Gobierno Corporativo los Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para los países de la Comunidad Andina, realizado bajo el liderazgo de la Corporación Andina de Fomento.

**Bolivia:** En el año 2002 el Congreso de la República aprobó un Proyecto de Ley denominado “Gobierno de las Sociedades por Acciones”; mediante la cual se establece la obligación para los directores de informar regularmente a los Fondos de Pensiones, sobre sus políticas de administración.

Esta norma, es limitada en sus alcances y la timidez del sector privado por involucrarse en estos temas le quita aún más fuerza a este marco normativo. Sin embargo, la Superintendencia de Empresas a partir del año 2005 sería miembro del Sistema de

Regulación Financiera de Bolivia, contando con facultades para supervisar a los agentes del mercado en lo relativo a las prácticas de Gobierno Corporativo.

En la última Ronda Latinoamericana de Gobierno Corporativo, el ex superintendente de valores, doctor Nabil Miguel manifestó la necesidad de comenzar a trabajar en el tema de Gobierno Corporativo en las sociedades que tienen capital del Estado, haciendo especial énfasis en la ética de los directores, la administración de conflictos de interés, el acceso y transparencia de la información y el trato equitativo de los socios.

Bolivia no cuenta con un Código de País. Sin embargo, en este país, la Bolsa Boliviana de Valores ha jugado un papel preponderante en la difusión de la cultura de Gobierno Corporativo, y ha estado presente en los procesos de concertación internacional.

**Venezuela:** Resulta ser tal vez el país más alejado de la incorporación de los estándares de Gobierno Corporativo. A pesar de los esfuerzos realizados por representantes del sector privado, como la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), las reformas de carácter legal son inexistentes, y el Gobierno Corporativo en empresas del Estado, que pareciera ser una necesidad latente en ese país, es ignorado.

Sin embargo, el esfuerzo de la AVE se ve reflejado en la Red Nacional de Competitividad, la Comisión Nacional de Valores, y CONINDUSTRIA, que es el resultado lógico de cubrir un público objetivo importante no sólo para el área andina, sino para toda América Latina: las Pymes.

### **1.3. Valores y Principios Fundamentales**

#### **1.3.1. Los Principios en que se basan las Prácticas de Gobierno**

Según la OCDE, en la actualidad, las empresas son capaces de comprender mejor en qué medida el buen gobierno corporativo contribuye a potenciar su competitividad. En las economías actuales, el interés por el gobierno corporativo va más allá del de los accionistas por el comportamiento de empresas individuales. Es por ello que la OCDE en el año 2004 realizó una revisión de los Principios presentando una guía para su implantación, que es susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región. Basándonos en ésta guía mencionamos los siguientes principios.

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

Los lineamientos que garantice la base para el Gobierno Corporativo deberán promover la transparencia y eficacia de los mercados, estar relacionados con el

régimen legal y repartir de forma clara las responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

En el desarrollo de un marco eficaz para el gobierno corporativo, se tendrá en consideración el efecto sobre los resultados globales de la economía, integridad de mercado y los incentivos para agentes del mercado y para fomentar la transparencia y eficacia en los mercados.

Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo deberán ser coherentes con el régimen legal, transparente y aplicable.

En cuanto al reparto de responsabilidades se hará de la mejor manera garantizando que sirva a los intereses públicos. Para ello las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad; al igual que sus normativas deberán ser oportunas y transparentes las cuales tendrá una explicación detallada.

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

Será necesario también que el marco para el gobierno corporativo ampare y facilite el ejercicio de los derechos de los accionistas.

### **A. Los derechos fundamentales de los accionistas:**

- 1) Asegurarse métodos para registrar su propiedad.
- 2) Ceder o transferir acciones.
- 3) Obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad puntual y periódica.
- 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.

**B. Los accionistas deben tener derecho a participar y a ser debidamente informados en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad.**

Decisiones como:

- 1) Cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad.
- 2) Autorización de emisión de nuevas acciones.
- 3) La transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que suponga la venta de la sociedad.

**C. Los accionistas tendrán derecho a participar de manera efectiva y de votar en las juntas generales de accionistas, teniendo a su conocimiento las normas que rigen dichas juntas y los procedimientos de votación:**

- 1) Con la debida prioridad se deberá facilitar a los accionistas la información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y el orden del día de las juntas generales, así como información completa y puntual acerca de las cuestiones que van a someterse a decisión en dichas juntas.
- 2) Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al Consejo, incluidas las concernientes a la auditoría externa anual, además de proponer resoluciones en base a limitaciones razonables a cuestiones que se presenten en el orden de las juntas generales.
- 3) La participación de los accionistas debe ser efectiva y clave en las decisiones relacionadas con gobierno corporativo, tales como el nombramiento de los miembros del Consejo.

Además los accionistas tendrán toda la libertad para dar a conocer sus puntos de vista en relación con la política de remuneración de los miembros del Consejo y directivos principales. En cuanto a las retribuciones que serán aplicadas a los miembros del Consejo y empleados debe someterse a la aprobación de los accionistas.

- 4) Los accionistas deben tener la oportunidad de votar personalmente o por delegación. En ambos casos el valor del voto debe ser el mismo.

**D. Se harán públicos los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un grado de control desproporcionado en relación con las acciones de las que son titulares.**

**E. Los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente.**

- 1) Las normas y procedimientos aplicables a la adquisición de control societario en los mercados de capital, y en transacciones tales como la compra o venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, deben ser enunciadas de forma clara a los inversores, de modo que éstos puedan comprender sus derechos y recursos. Las transacciones deben llevarse a cabo a precios transparentes y en condiciones justas que amparen los derechos de todos los accionistas en función de sus respectivas categorías.
- 2) No deberá recurrirse a acuerdos anti-opas (ofertas públicas de adquisición de acciones) con vista a impedir la asunción de responsabilidades por parte de la Dirección y el Consejo.

**F. Debe facilitarse el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas, incluidos los inversores institucionales.**

- 1) Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar sus políticas generales en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el uso de sus derechos de voto.
- 2) Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar el modo en que gestionan los conflictos de intereses que pudieran afectar al ejercicio de derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.

**G. Todos los accionistas, incluidos los institucionales, deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los Principios, únicamente sujetos a las excepciones establecidas para evitar abusos.**

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

**El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.**

**A. Todos los accionistas de una misma categoría deben gozar de un tratamiento igualitario.**

- 1) Dentro de cualquier categoría que se encuentren los accionistas; todas las acciones deben otorgar los mismos derechos como: obtener información sobre los derechos relacionados a cada categoría de acciones, que ayudara a realizar una compra adecuada; cambios en los derechos de voto, los cuales estarán sometidos a la aprobación de las categorías que se encuentren afectadas.
- 2) Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas que posean poder de control, que actúen de forma directa o indirecta.
- 3) Los encargados de la custodia o depositarios de las acciones deberán emitir su voto con arreglo a lo acordado previamente con el titular beneficiario de la acción.
- 4) Deberán eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo.

5) Los procesos y procedimientos de las juntas generales de accionistas deberán permitir que todos los accionistas reciban un trato equitativo; por lo tanto los procedimientos dentro de las sociedades no deberán dificultar ni aprobar indebidamente la emisión de votos.

**B. Se prohibirá el uso de información exclusiva y las operaciones abusivas de autocartera.**

**C. Será obligatorio que los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad.**

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

**La estructura para el Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos que establece la ley para las partes interesadas y promover una cooperación activa entre sociedades y partes interesadas para la creación de riqueza y empleo logrando que las empresa sean financieramente sólidas.**

A. Los derechos que por ley, o acuerdo mutuo, corresponden a las partes interesadas deberán ser respetados

B. Para los casos en la que la ley ampara a las partes interesadas; éstas tendrán la oportunidad de conseguir una compensación efectiva en caso de violación de sus derechos.

C. Se deberá permitir el desarrollo de mecanismos que beneficien la participación de los empleados.

- D. Para los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas tendrán acceso preciso y periódico a información relevante, suficiente y fiable.
- E. Las partes interesadas, empleados individuales y sus órganos representativos, podrán manifestar libremente al Consejo sus inquietudes en relación con prácticas ilegales y sus derechos no deberán verse comprometidos por este tipo de manifestaciones.
- F. Será necesario que el marco para el gobierno corporativo se complemente con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, a través de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

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

**El marco del gobierno corporativo debe asegurar que se presente la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales (importantes) referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y gobierno de la empresa.**

A. La información debe incluir, como mínimo, la referente a:

### **1. Resultados financieros y de explotación de la sociedad**

Son expresadas en los principales informes financieros auditados.

### **2. Objetivos de la sociedad.**

Con el fin de facilitar a los grupos de interés la evaluación de la relación existente entre las empresas y las comunidades donde operan; se recomienda además que se revele las distintas políticas.

### **3. La facultativa de los grupos de acciones y de derechos de voto.**

Recibir información sobre la estructura de propiedad de la empresa y sobre sus derechos con respecto a los derechos de otros titulares.

**4. Los miembros del Consejo y los directivos clave y sus remuneraciones.**

El manejo de remuneraciones de los miembros del Consejo y la alta dirección, así como la información de los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.

**5. Factores de riesgo material previsible.**

Información de manera cautelosa sobre los riesgos materiales razonablemente previsible a saber: riesgos del mercado financiero como del medio ambiente.

**6. Situaciones de empleados y otras partes interesadas.**

Revelación acerca de políticas de desarrollo de recursos humanos y de planes de remuneración e incentivos pueden ser útiles a los inversionistas para evaluar la ventaja competitiva de la empresa; así mismo informar sobre las relaciones entre la dirección y otros grupos de interés.

**7. Estructuras y políticas de gobierno corporativo.**

Se impulsa a revelar información sobre las estructuras y políticas de gobierno organizacional, en particular sobre el reparto el poder entre accionistas, dirección y miembros del consejo.

**B. La información deberá ser elaborada y divulgada ajustándose a los estándares de más alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.**

Se debe revisar las normas actuales en materia de contabilidad, auditoría, revisoría fiscal y divulgación de información con el objeto de ajustarlas a parámetros internacionales.

**A. La empresa deberá realizar auditorías anuales**

Con el fin de ofrecer una garantía que los estados financieros reflejan lealmente la situación y los resultados de la empresa en todos sus aspectos, será necesario que se realice auditorías anuales por parte de un auditor independiente, competente y cualificado así como los responsables del control interno (funciones jurídicas y de cumplimiento)

- B. Los auditores externos deberán responder ante los accionistas, y asumen el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida en la realización de la auditoría ante la sociedad.
- C. Los canales manejados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información.
- D. La estructura para el gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo.

Con el fin de prever y promover la disponibilidad de un análisis y un asesoramiento por parte de analistas que pudieran ser de interés para los inversores a la hora de adoptar decisiones. Dichos analistas deberán estar libres de conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento

## **VI. Las Responsabilidades del Consejo o Junta Directiva**

**El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad hacia la empresa y los accionistas.**

- A. Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.

- B. En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas.
- C. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.
- D. El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:
1. La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de acción, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes del negocio; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los principales gastos, adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.
  2. El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.
  3. La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.
  4. 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.
  5. Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.
  6. El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivo, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.

7. 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 y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.
  8. La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.
- E. El Consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.
1. Los Consejos deberán considerar la posibilidad de designar un número suficiente de miembros no ejecutivos del Consejo, con capacidad para realizar juicios independientes sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de intereses.

Entre las citadas responsabilidades clave figuran, por ejemplo, la de garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes financieros y no financieros, el examen de las operaciones de partes vinculadas, el nombramiento de los miembros del Consejo y directivos principales, y la retribución a dichos miembros.

2. En caso de que se creen comisiones dentro del Consejo, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de éstas deberán quedar claramente definidos y ser revelados por parte del Consejo.
  3. Los miembros del Consejo deberán tener la posibilidad de comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades.
- F. Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

### **1.3.2. Principales Referencias: Códigos**

Hemos tomado como referencia el documento “Taller sobre Gobierno Corporativo y Control Interno” escrito por Alfredo Ibargüen y José Gómez-Zorrilla para referirnos a los códigos que son fundamentales para la aplicación del Gobierno Corporativo:

#### **❖ DIRECTORIO**

En las corporaciones privadas los accionistas, para ser representados, eligen a sus directores para que administren la empresa de la que son dueños; así podrán pasar por los mismos problemas y beneficios de representación que los empleados.

#### **La función del Directorio**

El Directorio es el responsable de la gestión del negocio de la empresa. Así, los directores tienen la responsabilidad de maximizar el valor creado para los accionistas, involucrándose de distinto modo pero siendo en última instancia responsables de la consecución del mandato recibido de los accionistas que los designaron, asegurando la subsistencia y procurando el desarrollo de la firma.

En estos casos, además del Directorio, suele existir otro órgano denominado "Comisión Fiscalizadora" o "Sindicatura", también elegida por los accionistas, con la tarea de controlar que el Directorio se maneje conforme a la ley vigente y a los estatutos de la organización. De esta forma, se pretende alcanzar un equilibrio de poderes, donde el Directorio ejecuta y otro órgano controla.

Para lograr una adecuada supervisión, se suele contratar a funcionarios experimentados en el sector o ex ejecutivos de la empresa que brindan sus visiones independientes de la marcha de los negocios a cargo, en el día a día de la Gerencia.

La ejecución y monitoreo estará en manos de dos personas distintas, ambos cumplirán sus roles respectivos, con equilibrio e independencia de criterio. Cabe

mencionar que esta separación de funciones puede tener costos económicos significativos.

### **La designación de los directores**

Los directores son designados por los accionistas en las reuniones que las realizan periódicamente.

Cada acción ordinaria de la empresa conlleva el derecho a emitir un voto en esas [reuniones](#). Así, es usual que un accionista controlante designe a la mayoría o incluso la totalidad de los directores; por ello no todas las legislaciones poseen cláusulas que garanticen la representación de los accionistas minoritarios.

En cuanto al número de los directores varía de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización; por lo general en las empresas públicas los directorios se conforman entre cinco y ocho miembros.

El Directorio funciona como un órgano admitido, donde sus miembros son solidariamente responsables por las decisiones que toman. Si bien pueden existir asignaciones específicas de funciones, ello no elimina la responsabilidad solidaria.

### **Las reuniones de Directorio**

La legislación anuncia que el Directorio realice reuniones periódicas. Al menos trimestralmente, para tratar temas fundamentales de la organización. Sin embargo, más allá de una legislación, un buen Directorio mantiene reuniones mensuales o hasta quincenales, para analizar diversos temas de la evolución de la compañía.

Si la empresa está enfrentando alguna dificultad, será necesario que las reuniones se celebren con mayor frecuencia.

Luego de haber mencionado algunos aspectos importantes, podemos decir en definitiva que el Directorio de una organización es el órgano clave de gobierno

corporativo, pues permite a los accionistas llevar un seguimiento del comportamiento de los gerentes que llevan adelante el negocio. Así mismo es el máximo responsable de la gestión empresarial.

Por lo tanto un buen Directorio es un efectivo órgano de control y guía, el cual no expondrá a la compañía a riesgos graves de gestión o incluso de fraude.

### ❖ ETICA Y CONFLICTO DE INTERES

La ética merece enfatizarse como un pilar fundamental de la empresa, y como un factor determinante. Este factor es especialmente percibido y tenido en cuenta por el público general. Por tal causa, las empresas deben emitir su “Código de Ética” y darlo a conocer a sus accionistas, personal, clientes, proveedores y autoridades vinculadas a la actividad.

“La ética es la ciencia que estudia las actuaciones humanas en cuanto se relacionan con los fines que determinan su rectitud”<sup>3</sup>.

Algunas características de la ética:

- Su objetivo de estudio es la moral.
- Es normativa de la actividad humana en orden del bien.
- Estudia los actos no como son, sino como deberían de ser.
- Se enfoca al campo de acción humano.

En una empresa ser un administrador efectivo es una labor muy demandante, y en la actualidad, enfrentan desafíos muy particulares como la administración de personal hacia cada uno de los cinco grupos que conforma la empresa: propietarios, accionistas, empleados, clientes y proveedores. Es parte de una obligación ética no solo en términos de normas, sino también en valores.

---

<sup>3</sup>Segundo Encuentro Internacional Pekea; Economía, Política y Ética. Alan Carrasco Dávila. 2005

La administración de personal, en concordancia con las directrices del ejecutivo principal y de los propietarios, debe apearse a tres elementos éticos fundamentales:

1. **Ética de la Responsabilidad**

- Una cultura corporativa, es decir con valores
- Talento humano como capital principal de la empresa
- La combinación de la búsqueda de bienes tangibles e intangibles

2. **Ética hacia el interés de todos**

- Preocupación por los clientes, trabajadores, proveedores, accionistas y competidores en el marco de actuaciones que realicen.

3. **Ética de la organización**

- Asumir responsabilidad social por las acciones de la empresa
- Dirección basada en valores
- Un contrato moral de la empresa con sus empleados, más allá de un contrato legal.

Analizando la ética y los conflictos de interés es, básicamente, un conflicto de lealtades. Un caso que demuestra estos conflictos es cuando un empleado, o alguien de su familia en el caso de empresas familiares pueden tener algún interés particular en el ámbito de la empresa, sea como proveedor o como cliente. El conflicto pone en duda la imparcialidad del juicio y la limpieza de la operación comercial. Cualquier empleado que incurra en conflicto de intereses debe notificarlo a la dirección y abstenerse de participar en cualquier negocio o transacción de cuya limpieza y objetividad pueda dudar.

**❖ POLÍTICAS Y REGLAS**

Las políticas y reglas son conductas definidas y conocidas que permiten tomar decisiones en establecidas circunstancias con determinados recursos para su dirección y orden.

En el ámbito de la empresa, el actuar ante muchas interrogantes debe establecerse bajo definidas políticas, reglas y procedimientos. Probablemente las pequeñas empresas no requieran una total implementación de normas en su accionar, pero a medida que crece la compañía, un marco sobre las actuaciones de sus integrantes se hace imprescindible.

No poseer políticas o reglas se traduce en no saber qué hacer en determinadas circunstancias, es carecer de un definido protocolo, y el actuar improvisado será tomando decisiones poco coherentes. Además se traduciría en un clima organizacional con perjuicios.

Por lo tanto no contar con políticas y normas a las que la empresa se regiría desordena, afecta, dispersa y confunde.

### ❖ GERENCIAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, siendo una de sus múltiples funciones representar a la organización frente a terceros, coordinando todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

En muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerencia deberá tener la capacidad de desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. Por este motivo se dificulta dar una definición exacta de gerencia.

La gerencia en una empresa es indispensable, por ello la necesidad de la existencia de una persona que represente a la compañía. La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio y, por lo tanto, si depende de la gerencia el progreso de una empresa, será necesaria la existencia del mismo.

Se puede indicar que siempre que algunos individuos formen un grupo y que tengan objetivos determinados, será necesaria la gerencia; los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

## **OBJETIVOS DE LA GERENCIA**

Algunos de los objetivos de la gerencia:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

## **LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA**

La gerencia es un sistema de procesos, llevados a cabo según las circunstancias que se presenten en la empresa; incluso por esta razón el gerente no logra la ejecución de todos estos procesos.

**Planeamiento:** Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes los cuales determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes que se hayan elaborado, se requiere de una organización. La gerencia es quien decide el tipo de organización y este determinará si los planes fueron apropiados.

Las empresas necesitaran un tipo de organización en base a sus objetivos, no podrán emplear una organización que no vaya a lograr cumplir los objetivos planteados.

**Dirección:** En este proceso se incluyen conceptos de motivación, guía, estímulo y actuación hacia el factor humano de una organización llevados a cumplir los objetivos en la forma más óptima posible. La Dirección es función fundamental del proceso gerencial.

**Control:** El propósito de este proceso es medir el nivel de aplicación de las normas establecidas en la empresa y su cumplimiento, para así determinar si es necesario tomar alguna acción correctiva, lo que implicaría un replanteamiento de los planes. Esta función es ejercida continuamente, es decir el control estará en cada uno de los procesos mencionados anteriormente, teniendo más relación con el proceso de planeamiento.

#### ❖ COMITÉ DE AUDITORIA

**La junta directiva de una organización debe incentivar hacia la creación y funcionamiento de un comité de auditoría, cuyas funciones son:**

- Supervisar el proceso de presentación de información financiera, incluyendo la adopción de políticas de contabilidad apropiadas y la revisión de los estados financieros;
- Supervisar que los administradores establezcan controles internos confiables.
- Velar por el cumplimiento del código de conducta de la empresa, leyes, normas y regulaciones aplicables;
- Supervisar la gestión de riesgo, salvo que exista un comité específico para esta función.
- Supervisar y Coordinar permanente con la función de la auditoría interna y externa con relación a la eficiencia y eficacia de los controles internos.

## **Composición adecuada del comité de auditoría**

El comité de auditoría debe estar compuesto por miembros seleccionados entre los directores independientes de la junta directiva, elegidos por su conocimiento de las responsabilidades del comité. Al menos uno de los miembros deberá tener conocimientos comprobables de finanzas y contabilidad. El presidente de la junta directiva no debe ser parte del comité.

Las funciones del comité de auditoría deben estar escritas en un reglamento interno aprobado por la junta directiva, el cual debe ser claro y estar a disposición de los inversionistas.

### **❖ AUDITORÍA EXTERNA**

Trata la averiguación exacta del contenido de los estados financieros presentados por una empresa, el cual lo realiza profesionales independientes a la organización que este solicitando la auditoría. Es importante mencionar que la auditoría externa se ha constituido un soporte principal en el área financiera de las empresas.

En los últimos años se ha generalizado la necesidad de la auditoría externa, como una exigencia de la propia dinámica de la empresa y de la sociedad en general.

En el Ecuador la obligación de efectuar auditorías a las empresas se encuentra dispuesta por la Ley de Compañías.

### **Objetivos generales**

Los objetivos generales de la auditoría externa son los siguientes:

- Proporcionar a la dirección y a los propietarios de la empresa estados financieros certificados por una autoridad independiente e imparcial.
- Proporcionar asesoramiento a la gerencia y a los responsables de las distintas áreas de la empresa en materia de sistemas contables y financieros, procedimientos de organización y demás fases de la operatoria de una empresa.

- Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.
- Servir de punto de partida en las negociaciones para la compraventa de las acciones de una empresa.
- Reducir y controlar riesgos accidentales, fraudes y otras actuaciones anormales.
- Liberar implícitamente a la gerencia de sus responsabilidades de gestión.

### **Principios generales**

La auditoría externa, en la presentación de los estados financieros en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados; se ha planteado los siguientes principios:

**a. Exposición:** Los estados financieros deben recoger por completo y con claridad todas las transacciones de la empresa.

**b. Uniformidad:** la base utilizada en la preparación de los estados financieros de un ejercicio no debe experimentar ninguna variación con respecto al ejercicio anterior.

**c. Importancia o materialidad:** Este es el criterio que debe regir el trabajo del auditor es la importancia económica o materialidad de las partidas.

**d. Moderación:** De dos o más posibilidades igualmente validas se debe escoger siempre la que dé los resultados más desfavorables.

## ❖ AUDITORIA INTERNA

La Auditoría Interna es aquella actividad realizada por la propia administración de la empresa, creada para agregar valor, mejorar las operaciones de una organización y contribuir al cumplimiento de objetivos y metas; cooperando con un enfoque constante y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Por la globalización todos los empresarios y relacionados con la actividad de la auditoría conocen del éxito que un negocio pueda lograr cuando cuenta con un equipo de auditoría interna que se encargue de la correcta administración, uso y control de los todos los recursos refiriéndonos a humanos, materiales y financieros.

Un auditor interno es un funcionario que puede lograr un dominio significativo de todas las funciones donde labora con el tiempo, además por su calificación y ética moral se lo considera como los ojos y oídos de la dirección de la empresa lo que le permite convertirse en un asesor de los ejecutivos de la gestión empresarial.

Algunas de las responsabilidades del auditor interno son:

### ➤ **Naturaleza:**

La Auditoría Interna realiza una serie de procesos y técnicas, como es una de ellas la técnica de la observación, la cual le sirve para conocer cómo se están desarrollando las funciones de cada empleado respecto a:

- Si los controles establecidos por la organización son mantenidos adecuada y efectivamente.
- Si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y si los resultados se obtienen de manera adecuada y rápida en cada departamento, y si éstos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la Auditoria es responsable.

### ➤ **Objetivo y alcance**

El objetivo de la Auditoría interna es asistir a los miembros de la organización, descargándoles de sus responsabilidades de forma efectiva. Con este fin les proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas.

El alcance comprende el examen y valoración de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno de una organización, y de la calidad de la ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Incluye:

- Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Revisión de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre temas financieros y operativos.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener algún impacto significativo en las operaciones e informes.
- Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.
- Revisar las operaciones para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas.

### ➤ **Responsabilidad y autoridad.**

La responsabilidad y autoridad del auditor interno debe definirse en un documento escrito aprobado por la dirección y aceptado por el consejo, en el cual se especificara el alcance no restringido de su trabajo y declarando que los auditores no tienen autoridad o responsabilidades sobre las actividades que auditan.

## ➤ **Independencia**

Para asegurar el grado efectivo de independencia necesario para el auditor interno, estará subordinado e informará de su trabajo al ejecutivo más alto del grupo; solo por este camino puede asegurar un alcance adecuado de responsabilidad y de efectividad en el seguimiento de las recomendaciones.

## ❖ **GOBIERNO Y ENTIDADES EXTERNAS**

Referirnos a gobierno y entidades externas estamos hablando del entorno de la empresa siendo todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento.

Un administrador es eficaz cuando tiene presente el medio externo en el momento de realizar los planes para la empresa. Todos los administradores sin importar el tipo de empresa tienen que considerar en diversos grados los elementos y las fuerzas de su elemento externo. Aunque quizá lo que haga no evitará la repercusión de esas fuerzas externas sobre la empresa, su única alternativa es responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas ajenas a la empresa que quizá afecten sus operaciones.

Las empresas reflejarán su situación por el entorno en el que se encuentre, ya que éste contiene muchos recursos de los cuales dependen las mismas. Por lo tanto es indispensable evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Debe realizarse una investigación de lo que sea útil para la empresa tales como avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado.

En términos más concretos de gobierno y entidades externas podemos mencionar lo siguiente:

El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita.

Una manera de limitarlos son con las numerosas leyes y normas tornan complejo el ambiente para todos los administradores. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

He ahí la necesidad de que una empresa esté al tanto del gobierno de su país como factor que influye en la marcha de su actividad económica.

Las entidades externas, es razonable hablar de competencia en este caso, ya que una empresa se encuentra beneficiada cuando logra competitividad.

Podemos definirla a la competitividad como la capacidad de mantener ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La manera de ser competentes en el mercado es a través de la producción de bienes y servicios en forma eficiente haciendo que sus productos sean atractivos. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

#### ❖ ACCIONISTAS: MAYORISTAS Y MINORISTAS

##### **Accionistas Minoritarios:**

Se encuentran en una posición intermedia, el valor proviene de los dividendos y de la subida del precio de la acción.

Pero si uno de estos accionistas pusiera en venta una gran parte de sus acciones el precio del mercado se alteraría significativamente, por lo que estos accionistas son importantes para la empresa y son capaces de influir en sus estrategias. En consecuencia, el método para valorar sus acciones tiene que ir más allá de los dividendos y tener en cuenta las ganancias reinvertidas, los proyectos de inversión, la

estructura de los pasivos, la eficiencia en costos y una estrategia de ventas que pueda motivar a los accionistas minoritarios a vender sus acciones o a presionar a la dirección de la empresa.

### **Accionistas mayoritarios:**

Son aquellos individuos que poseen la mayoría de las acciones de la empresa, que generalmente deben poseer más del 50% de las acciones de la empresa, permitiéndole tener más poder que todos los demás accionistas. Este tipo de situaciones es generalmente más comunes con las empresas privadas que con las empresas públicas.

Un accionista mayoritario, es probable que tenga la capacidad de hacer cosas que otros accionistas no tienen autoridad para hacer, como reemplazo de oficiales o la Junta Directiva de una corporación.

Invertir en una empresa que tiene un accionista mayoritario puede colocar a los accionistas minoritarios en una extrema situación de desventaja.

### **1.3.3. Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo**

Las empresas deberán incorporar las mejores prácticas internacionales o locales correspondientes a su sector, manteniéndose al corriente de los principios aplicables de un buen gobierno.

A continuación exponemos las prácticas de Gobierno Corporativo del Instituto de Gobierno Corporativo-Panamá<sup>4</sup> cuyo objetivo es contribuir a la creación y protección de del valor empresarial.

#### **I. Derecho de los Propietarios:**

Principio básico en todas las empresas. Cada accionista según su participación en el capital, es un participante de la empresa en sus ganancias o pérdidas.

---

<sup>4</sup> Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo 2010

- 1.1. **“Una acción=Un Voto”:** Todos los accionistas deben tener derecho a voto de acuerdo a su participación en el capital de la empresa y en sus ganancias o pérdidas, independientemente del tipo de acción que posee.
- 1.2. **Acuerdos de Accionistas Documentados:** Todos los acuerdos existentes entre accionistas deberán ser documentados formalmente y estar al alcance de todos los accionistas para su posterior inspección.
- 1.3. **Registro de Accionistas Disponibles:** La lista de los accionistas y sus respectivas cantidades de acciones deberán estar a disposición de todos los accionistas.
- 1.4. **Asamblea de Accionistas Funcionales:** Es el órgano máximo de decisión de la sociedad, los estatutos de la empresa deben contener lo siguiente:
- Aumento o Disminución del capital;
  - Cambiar el giro de la actividad de la empresa (una que represente más de 30 % de los ingresos brutos);
  - Reformar estatutos;
  - Elección o destitución de miembros de la junta directiva;
  - Estudios sobre los estados financieros auditados de la compañía;
  - Decidir sobre transformación, fusión, incorporación, cesión, disolución, o liquidación de la sociedad;
  - Modificar la política de distribución de dividendos;
  - Autorizar al representante para solicitar la quiebra de la sociedad o el inicio de un proceso de administración por intervención judicial o de un convenio preventivo o de cualquier otro procedimiento similar.
  - Dividir la empresa en dos o más sociedades;

- En caso de vender la empresa se establecerá las condiciones que traen esta transacción.

1.5. **Convocatoria Oportuna:** la convocatoria para asambleas de accionistas deberán llevarse a cabo con un mínimo de quince (15) días de anticipación; en el lugar, fecha y hora en la cual sea de mayor facilidad de asistencia posible del mayor número de accionistas.

1.6. **Claridad en el Orden del Día y Documentación:** Las asambleas de accionistas deben ser lo más específicas posibles para tratar temas de importancia. Los estatutos deben reglamentar las condiciones para que la asamblea de accionistas considere temas que no estén en el orden del día. Los accionistas deberán tener a su disposición la documentación e información necesaria de los asuntos que ocurran en la sociedad para una toma oportuna de decisiones.

1.7. **Propiciar Propuestas de los Accionistas:** En la Asamblea deben existir espacios en el cual los accionistas puedan dar sugerencias sobre temas de interés de la sociedad; para ello la asamblea utilizara mecanismos reglamentados.

1.8. **Facilitar Consultas de los Accionistas:** Los accionistas podrán presentar por escrito previa a la asamblea sus inquietudes sobre los temas a tratarse.

1.9. **Reglas de Votación Establecidas:** En los estatutos deberán constar las reglas de votación las cuales podrán ser modificadas mediante enmiendas reglamentadas. Además se establecerá un mecanismo para que los accionistas que no puedan asistir ejerzan su voto a través de un representante.

1.10. **Mecanismos Equitativos en la Adquisición de Control:** En el caso de una oferta de compra de acciones que resulte en la transferencia del control de la sociedad, los demás accionistas en

minoría deben tener el derecho bajo los estatutos de la empresa de ser parte prorrata indivisible del paquete en venta.

1.11. **Mecanismos de Resolución de Disputas sobre Derechos de Propietarios:** La junta debe establecer un mecanismo eficiente para la revisión de disputas entre la empresa y uno o más accionistas en relación con los derechos de los accionistas (incluyendo su ejecución, incumplimiento, liquidación o validez).

## II. JUNTA DIRECTIVA

La junta Directiva es el elemento esencial del buen gobierno corporativo. La cual es la responsable de todos los asuntos y actividades de la empresa. Además ésta debe ser transparente, objetivo, y eficiente siendo ejemplo para todos los funcionarios de la sociedad.

Después de la asamblea de accionistas la Junta Directiva es el máximo órgano de decisión de la empresa. Sus miembros son elegidos por los accionistas; se debe asegurar que el número de miembros sea el adecuado para que la toma de decisiones se dé tras una discusión participativa y dinámica.

La misión de la Junta Directiva es identificar, entender y hacer cumplir los objetivos de la empresa y de sus propietarios.

Como la Junta Directiva tiene la responsabilidad final sobre todas las actividades de la empresa, sus atribuciones deben estar claramente establecidas en su reglamento.

Los miembros de la junta directiva deben velar por el bien de la empresa, independientemente de los intereses de quienes los nominaron realizando actividades que deberán ser normadas por un reglamento interno.

El presidente para la conformación de la junta directiva deberá cerciorarse que la misma haya tenido experiencia en varios ámbitos como:

administración y resolución de situaciones conflictivas, identificación y control de riesgos, finanzas, asuntos comerciales, conocimientos contables sólidos; para así lograr una correcta toma de decisiones.

La Junta Directiva está a cargo de elaborar un perfil para el director de la empresa; para lo cual considerará los siguientes atributos para su elección:

- Experiencia Empresarial y competencia para interpretar informes y estados financieros gerenciales.
- Visión Estratégica con capacidad de trabajar en equipo
- Capacidad de trabajar en equipo y motivar al personal.
- Habilidad para motivar, supervisar, corregir, entrenar y contribuir al desarrollo profesional de otros.
- Voluntad para asumir responsabilidades.
- Criterio de responsabilidad social y ética empresarial.

Para una correcta toma de decisiones es indispensable que la Junta Directiva esté conformada por una mayoría de directores independientes; es decir, libres en apariencia y de hecho de conflictos sobre la empresa.

Un director independiente deberá contar con profesionalidad y prestigio profesional, ofrecer un aporte en la generación de valor de la compañía.

El plazo del mandato deberá constar en los estatutos; debiendo ser éste no menor a dos (2) años y no mayor a cuatro (4) años.

La empresa debe contar con un proceso de inducción de nuevos miembros de la Junta Directiva, que debe incluir las operaciones, productos, servicios de la empresa, estrategias, estados financieros de la empresa, riesgos de la misma, reglamentos, responsabilidades legales.

Los directores serán remunerados por su trabajo de acuerdo a lo determinado por la asamblea de accionistas; deberá ser adecuada para retener y

comprometer a las personas. Si es el caso de una empresa con el único objetivo de generar utilidades, se podrá ofrecer un incentivo para que así se logre un equilibrio entre los intereses de los accionistas con los de los directores.

Al menos una vez por año, se debe realizar una evaluación del desempeño de la junta directiva y sus comités, la cual podrá extenderse a los miembros individualmente.

La evaluación se debe adecuar a las circunstancias de cada sociedad. El objetivo de esta evaluación es mejorar el funcionamiento y desempeño de la Junta Directiva en su conjunto.

Antes de realizar las reuniones de la junta directiva el presidente deberá revisar toda la información antes de que sea distribuida, garantizando que ésta sea de calidad. Las propuestas que necesiten decisión de la junta directiva deberán ser claras y estar bien fundamentadas en información clara, concisa, confiable y completa. La eficiencia de los directores se medirá directamente con las cualidades de la información.

Todas las deliberaciones de la junta directiva son confidenciales y deben mantenerse como tales. Cualquier información que sea propagada a algún accionista deberá proporcionarse a todos los demás.

Solamente los miembros de la junta directiva tienen el deber y el derecho de asistir a las reuniones, si el ejecutivo principal no es miembro de la junta directiva será decisión de la misma invitarlo a las reuniones. Según las necesidades de la empresa se considerará la opción de invitar a otras personas a asistir o participar de las reuniones.

### **III. Comités de la Junta Directiva**

La junta directiva debe estimular la creación de un comité de auditoría, cuyas responsabilidades son: supervisar; el proceso de presentación de

información financiera, el desempeño de los auditores internos y externos, la gestión de riesgos, que los administradores instituyan controles internos confiables y velar por el cumplimiento del código de conducta.

Los directores independientes serán quienes seleccionen los miembros del comité de auditoría, al menos uno de los miembros deberá tener conocimientos comprobables de finanzas y contabilidad. El presidente de la junta directiva no deberá ser parte del comité.

Las funciones del comité de auditoría deberán constar en un reglamento interno aprobado por la junta directiva, el cual deberá estar a disposición de todos los inversionistas.

El comité deberá enfocarse en los controles financieros, rendición de cuentas, solicitar explicaciones oportunas y periódicas a los gerentes de la empresa en temas como informes financieros y documentos adicionales antes de su divulgación, cualquier consideración que el comité establezca en su reglamento.

En cuanto a las auditorías, es de responsabilidad del comité recomendar a la junta directiva sobre la contratación de auditores externos, garantizar que se cuente con independencia para actuar con efectividad y eficiencia, analizar la naturaleza y alcance del plan de auditoría externa antes de que se inicie las labores, velar por la atención de las recomendaciones y evaluaciones de los auditores externos para que la presentación de la información financiera sea consistente con las mismas. Analizar y discutir la naturaleza y alcance del plan de anual de auditoría interna, garantizar que los auditores internos cuenten con la independencia necesaria para actuar con objetividad y eficiencia.

#### **IV. Gestión (Administradores)**

**4.1. Atribuciones Establecidas para el Ejecutivo Principal:** El ejecutivo principal es responsable de reportar a la junta directiva sobre

los asuntos importantes de la sociedad, así como de la creación, introducción y mantenimiento de controles internos en la compañía.

El ejecutivo principal deberá elaborar un código de conducta el cual será aprobado por la junta directiva, este código se aplicará a todos los directores, gerente, y funcionarios de la empresa; los estados financieros y el informe anual, éstos y el mensaje del presidente de la junta directiva deben ser aprobados por la junta directiva antes de ser presentados a los accionistas.

- 4.2. **Evaluación de los Administradores y Remuneración por resultados:** La junta directiva deberá evaluar a los ejecutivos sobre la base de criterios conocidos por los evaluados y que dentro de lo posible sean claros y objetivos.

La remuneración de los ejecutivos debe estar estructurada de forma que establezca vínculos con los resultados de la empresa a través de incentivos que coinciden con los objetivos de los accionistas.

## V. Auditoría Externa.

- 5.1. **Auditoría Independiente:** La auditoría Independiente o externa es un elemento fundamental del buen gobierno corporativo, su propósito es verificar que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación de la empresa.

El auditor externo debe emitir una opinión sobre los estados financieros de la sociedad, debe presentar un informe con relación a las principales políticas contables de la compañía, así como deficiencias relevantes en los sistemas, controles, y procedimientos internos de la empresa, e incluirá recomendaciones para subsanarlas.

En cuanto a los honorarios, la junta directiva y el comité de auditoría serán los que revisen el plan de trabajo de los auditores externos y lo negociarán.

La firma de auditoría externa debe ser contratada anualmente y no por períodos mayores. Es recomendable solicitar el cambio del equipo de auditoría periódicamente

## VI. **Empresas Familiares.**

6.1. **Estructura Establecida para el manejo de las Relaciones.** La Junta directiva de la empresa familiar debe establecer un marco para definir la relación entre la familia y la empresa, el cual debe incluir al menos:

- Un documento formal adoptado por la familia, que establezca claramente la visión, los valores y las políticas familiares que regulen la relación de los miembros de la familia con la empresa (documento conocido como “constitución familiar” o “protocolo familiar”) y la creación de institución estables de gobierno familiar a través de las cuales la familia y la empresa se comuniquen.

El protocolo familiar es una declaración que describe el compromiso familiar con la empresa y que define las relaciones entre los órganos de gobierno de la familia; las relaciones entre los órganos de gobierno en la familia y en la empresa; y la participación de los miembros de la familia en la empresa.

El contenido de un protocolo familiar debe ser aprobado por los miembros de la familia, e incluir al menos:

- Visión y misión del negocio
- Composición, información, objetivos, logística, derechos de participación y de voto de la asamblea familiar.

- El consejo familiar,(nominación de representantes y su relación con la asamblea familiar, la asamblea de accionistas y la junta directiva de la empresa).
- Política de empleo de familiares y personas conectadas con ellos.
- Políticas sobre directores independientes
- Política de dividendos
- Bases y mecanismos para la venta y el traspaso de acciones.
- Principios para nuevos accionistas sin parentesco
- Uso de activos de la empresa.
- Comunicación e información a la familia.

#### **1.4. Mecanismos de Gobierno**

Los mecanismos y controles de gobierno corporativo se diseñan para reducir los riesgos e ineficiencias que surgen de la relación de agencia, tales como el riesgo moral y la selección adversa. Un ejemplo de los mismos es la auditoría externa de cuentas, que constata y reporta sobre la veracidad de la información económica financiera.

Un conjunto adecuado de mecanismos y controles debe regular tanto los incentivos como los límites de actuación y los de inacción. Conviene partir de un claro conjunto de principios de buen gobierno corporativo.

##### **1.4.1. Internos y Externos**

###### **Mecanismos Internos**

“Los controles internos actúan principalmente de forma preventiva y detectiva”

<sup>5</sup> Tratan de evitar riesgos y garantizan que los objetivos organizativos se alcancen. Son desplegados y operados por los grupos de interés internos y sus efectos deben abarcar a todos los actores involucrados en la organización. La

---

<sup>5</sup> ” Juan Manuel de la Fuente Sabaté “Una Aproximación a las Características Distintivas de Empresa Familiar. Universidad de Burgos.

Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración son los principales controles internos.

#### **a. Junta Directiva**

La Junta Directiva se constituye como el mecanismo más extendido y conocido del Gobierno Corporativo.

La existencia de las juntas directivas es la solución eficaz al problema de agencia, según Fama y Jensen (1983), en la cual los propietarios delegan el control y monitoreo a la Junta Directiva sobre las diferentes acciones que propone e implementa el Gerente, para así obtener los beneficios de la especialización de funciones y mantener los beneficios de diversificación de riesgo entre los propietarios.

Este mecanismo aprueba y monitorea planes de largo plazo, contrata, despide y fija la remuneración del gerente. Además lo asesora en sus decisiones imponiendo un perfil en los miembros de junta. Se espera que los miembros de la junta directiva conozcan a fondo el negocio o aporten habilidades a la junta.

Cierto número de directores deben ser independientes, algunos sugieren que todos, ya que sobre estos recae la función de monitoreo efectivo.

Un diseño de esta naturaleza también genera sus desventajas; una de ellas es la reducción de la agilidad de respuesta del gerente ante imprevistos y la falta de efectividad de la junta por la manipulación por parte del gerente ante la carencia de independencia de sus miembros y una inadecuada preparación para ejercer su función como directores.

#### **b. Sistema de Compensación**

Normalmente la compensación de los ejecutivos comprende un componente fijo y un pago variable este último trata específicamente de premiar el esfuerzo de los gerentes, ya que su remuneración dependerá de los resultados

que obtenga la empresa, obligando a mejorar el desempeño de sus acciones que agreguen valor a la firma.

También se recomienda, como sistema de compensación, los derechos de propiedad de acciones y bonos sobre precios de las mismas.

Sin embargo, el lado negativo del salario variable es que se incentiva al gerente a la manipulación e influencia en los resultados de la empresa como en el precio de la acción.

Adicionalmente el gerente puede involucrarse en proyectos demasiado riesgosos, incrementando su ganancia esperada, si su riesgo personal financiero es limitado.

A medida que el pago con acciones al desempeño del gerente se ha incrementado en el tiempo, puede tener un efecto negativo adicional. Bajo el supuesto de que los gerentes siguen obteniendo beneficios privados de control a expensas de los accionistas, el gerente puede hacer caso omiso a los controles, potencialmente benéficos para los accionistas.

La evidencia sobre el efecto de la propiedad accionaria de los gerentes es interesante. Inicialmente un incremento de la propiedad accionaria del gerente ocasiona un aumento en el desempeño de la firma, correspondiendo con el argumento de alineación de intereses. Pero si los incrementos son sucesivos reducen el desempeño, sugiriendo que el efecto de atrincheramiento domina sobre la alineación de intereses.

Como consecuencia de los excesos gerenciales el congreso de E.E.U.U. aprobó la Ley Sarbanes-Oxley que, entre otros procedimientos, establece que los directores, ejecutivos y accionistas principales deberán informar oportunamente cualquier transacción que involucre compra/venta de acciones. Además dan a conocer periodos de prohibición para la negociación de acciones por parte de directores y ejecutivos.

### c. Estructura de Propiedad

Los propietarios o accionistas para maximizar el valor de su empresa deberán tomar ciertas estrategias que protejan sus interés como sobrellevar las acciones y solicitar información necesaria para superar cualquier discrepancia; la propiedad de una empresa incurre directamente en cómo se toman las decisiones más importantes.

Para el gobierno corporativo y la rentabilidad de una empresa existen factores para la estructura de propiedad, siendo los principales la concentración de la propiedad y la participación accionaria de los administradores.

El análisis de la estructura de propiedad, según varios autores, puede clasificarse en posibles factores:

**Según Galve y Salas (1992)**, la empresa puede llevarse a cabo a través del estudio de tres variables principales:

- (a) El tipo de control sobre la empresa, que permite una determinada composición del accionariado;
- (b) El grado de concentración del accionariado; y
- (c) El grupo institucional que ejerce ese control.

**K. Lehn (1985)**<sup>6</sup> señala la existencia de cuatro posibles factores:

- (a) La dimensión de la empresa, que tiene una relación inversa con el nivel de concentración;
  - (b) El control potencial, que depende del nivel de incertidumbre asociado a los resultados;
  - (c) La regulación, que también tiene una relación inversa con el nivel de concentración, ya que un sector regulado actúa como mecanismo de control;
- y

---

<sup>6</sup> The structure of corporate ownership: Causes and consequences, Journal of Political Economy 93, 1155-1177

(d) El atractivo potencial de la empresa, que está relacionado positivamente con la concentración de la propiedad.

“El control es la capacidad de dirigir asuntos de una empresa interviniendo en las decisiones que se tomen, el cual será determinado por los factores antes mencionados”. Fogelberg (1980).

#### **d. Deuda**

La deuda es un mecanismo sencillo: cuando ésta incrementa, será menor el nivel de uso ineficiente del flujo de caja de la empresa. Sin embargo, existe un lado negativo en el exceso de deuda ya que se podría caer en asuntos muy riesgosos, inclusive el aceptar proyectos con valor presente neto negativo. Se presenta un conflicto de agencia cuando se le beneficia al accionista y las pérdidas sean responsabilidad de los tenedores de deuda; es decir, el valor esperado de un proyecto de alto riesgo y con bajo nivel de inversión para el gerente será positivo, aun cuando el valor de la deuda más el valor del patrimonio sea negativo.

Stewart Myers (1977) apunta hacia otro efecto negativo, un exceso de deuda puede causar que la empresa no implemente buenos proyectos debido a que los beneficios recurren principalmente a los tenedores de deuda.

En la deuda como mecanismo de gobierno corporativo, influye un punto muy importante que es el nivel de protección del acreedor; cuando no existe en los países el respeto de los derechos para los acreedores admite la disminución de efectividad por parte de los accionistas en el uso del flujo de caja.

También es posible que la deuda sea un mecanismo temporal para empresas que necesiten cambios rápidos y drásticos en sus actividades. Esto se debe por el hecho de que su fuente más importante de financiación sean las utilidades retenidas y por la reducción del apalancamiento característico de la recapitalización.

**Mecanismos Externos:** Juan Manuel Fuente Sabaté enuncia tres mecanismos externos en su libro<sup>7</sup>

### **Sistema Legal**

Los inversores aportan capital en espera de rentabilidad y aumento de valor; los trabajadores aportan capital humano y compromiso en espera de su compensación salarial y las expectativas de futuro; igual ocurre con los suministradores; las comunidades que albergan las instalaciones de la organización esperan el desarrollo local y la prosperidad.

Todo ello es viable si la organización cumple con sus compromisos, contractuales y relacionales, y todo ello dentro de la legalidad. La existencia de un ámbito jurídico adecuado y un entorno judicial eficiente y puntual contribuye a que los diversos actores cumplan con sus compromisos.

### **El Mercado por el Control Corporativo**

Cuando existen fallas de los mecanismos internos y legales para maximizar el valor de una empresa, surge la posibilidad de agentes externos que buscan oportunidades de ganancia. Es así que se reemplaza gerentes ineficientes y se reorganiza la empresa en forma más eficiente.

El mercado por el control corporativo puede, sin embargo, actuar de otras maneras a través de:

- “Proxy contests” (luchas por poder): Se trata de que un grupo de accionistas convenzan a los otros accionistas de proceder conjuntamente y remover la junta directiva.

---

<sup>7</sup> “Una Aproximación a las Características Distintivas de Empresa Familiar”. Universidad de Burgos

- Fusiones amistosas y adquisiciones no hostiles, donde dos firmas acuerdan que una combinación de ambas agrega valor. El volumen de transacciones corporativas corresponde a este tipo.
- Tomas hostiles, que ocurren cuando hay conflicto entre los adquirientes y la administración de los adquiridos sobre el monto de la transacción y principalmente sobre las políticas a implementar.

### **La Competición en el Mercado de Productos**

La existencia de competencia ejerce un extenso mecanismo disciplinado, al tener una influencia muy directa sobre los resultados y el posible riesgo de quiebra en caso de operación ineficiente. La sostenibilidad organizativa depende de que los consumidores de sus productos y servicios estén interesados en los mismos en condiciones de calidad y seguridad a precios satisfactorios.

## CAPITULO II

### 2. EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA EMPRESA FAMILIAR

#### 2.1. Introducción

La destreza de combinar empresa y familia implica enfrentar cada día con dos conceptos incompatibles como lo son el Amor y el Dinero; pero es algo que encontramos actualmente muy a menudo en la realidad. El hecho de dirigir dos mundos tan distintos y complejos al mismo tiempo, convierte las estrategias de gestión en una práctica de combinar creatividad, experiencia y visión para poder responder en su trabajo con los seres queridos.

Lo novedoso es que se han encontrado estrategias para llevar un equilibrio en las necesidades de la familia y el negocio, las cuales han mantenido un funcionamiento del sistema por medio de una familia unida, un negocio sano, la conservación del patrimonio y la constancia generacional.

El problema que se presenta en este tipo de empresas es que la informalidad de un trato familiar es la que domina la formalidad de una organización profesional

Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad necesitará de un tratamiento más profesional, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego complejo. **Una Empresa Familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario perfecto para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo.**

Se debe tener la capacidad de profesionalizarse en **toda empresa que desee preservar su carácter familiar, además de planificar la sucesión de su dirección inclusive el hecho de ceder la batuta en el momento oportuno y garantizar la competencia.**

## 2.2. Concepto de Empresa Familiar

Existen muchas definiciones de Empresa Familiar. Se podría hacer una completa explicación del porqué de las diferencias que existen sobre el concepto, considerando para ello las diferentes variables que inciden en la organización como: gerencia, control, propiedad, filiación de los miembros, relaciones legales, planes de sucesión, acciones, distribución de capital, entre otras. En lo que sí coinciden todas es que **Empresa Familiar no implica necesariamente a una Pyme (empresas medianas y pequeñas).**

**Siempre y cuando exista el control de la dirección de la compañía por parte de una o más familias, es decir, cuando hay influencia suficiente en el capital, su gestión o el gobierno y su visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad a las manos de la siguiente generación, se la puede considerar como Empresa Familiar.**

Existe concordancia en la definición de empresa familiar según importantes autores:

**Colli (2003, p.30)** “un miembro familiar es alto ejecutivo, hay al menos dos generaciones de control familiar, un mínimo de 5 por ciento de acciones con derecho a voto controladas por la familia o intereses en estos asociados”.

**Miller y Le Breton-Miller (2003, p127)** define a la firma familiar como “firma en la que la familia tiene suficiente propiedad para determinar la composición de la junta, donde el director ejecutivo es un miembro familiar y donde el intento es pasar la firma a la próxima generación”.

**Habbershon y Sharma (1999)** proponen una definición que concibe una coalición dominante y controladora que moldea la visión de una firma a lo largo de generaciones. Cada definición cuenta con tres elementos claves

pertenecientes a propiedad y control, involucramiento de la familia en la gerencia y las expectativas o realización de la sucesión familiar.

Los resultados de las estadísticas internacionales sobre la existencia de las Empresas Familiares muestran cifras bastante significativas:

-Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.

-Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.

-El 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.

**-En España suponen un 60% del empleo privado y un 65% del PIB.**

**-En Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías.**

Muchas de las grandes compañías del mundo tuvieron su origen en una Empresa Familiar. Incluso, las grandes organizaciones buscan el modelo de una gran familia para crear la armonía necesaria que demanda un ambiente de trabajo amable con el individuo. **Una Empresa Familiar sana y organizada abre los caminos hacia el éxito de una organización competitiva.**

### **2.3. Gestión en la Empresa Familiar**

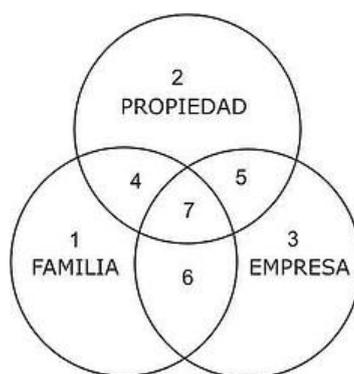
“Para entender la gestión en la empresa familiar es necesario conocer sus características propias, principalmente de los grupos de interés en este negocio”<sup>8</sup>

A través del modelo realizado por Tagiuri y Davis podemos describir el sistema de empresas familiares involucrando conceptos como empresa, propiedad y familia considerándolos independientes pero a la vez interrelacionados.

---

<sup>8</sup> Luna Rivera Carlos, Zalaya Julio Alejandro. “Gobierno Corporativo y Gestión Estratégica en la Empresa Familiar”.

Gráfico 2.1



Modelo de los 3 círculos de Davis y Tagiuri.

Todas las personas que conforman la empresa se encuentran en uno de los sectores que forman los subsistemas; así en la parte izquierda se encuentran los miembros de la familia, en la parte derecha los empleados y en la parte superior aquellos que tengan derecho sobre la empresa.

En las intersecciones se encontrarán aquellas personas que realicen más de una función por lo que son más vulnerables de caer en errores o conflictos en la toma de decisiones del negocio.

### **Los Miembros en la Familia**

La familia deberá transmitir valores humanos que logren un ambiente acogedor; propagando valores y virtudes a todo el personal de la empresa exigiendo mayor esfuerzo al que ejercerá liderazgo emocional, sin obviar valores empresariales que será una base sólida en la realización de las actividades en la empresa.

## **Los Accionistas Propietarios**

El interés de los accionistas propietarios en la empresa familiar, a más de la rentabilidad de su capital invertido, está fundamentado en el legado a la siguiente generación; siempre y cuando la empresa se encuentre libre de deudas, es decir con un patrimonio saneado y superior al que se recibió.

La empresa familiar discrepa con los modelos tradicionales en cuanto a la búsqueda de satisfacción ya que se incorporan dimensiones antropológicas difícilmente cuantificables ya que el capital es medido en cuanto a la rentabilidad por el riesgo que se toma.

Las empresas familiares pueden presentar diferentes tipos de propietarios pero, es común encontrar que el gerente sea el mismo fundador y propietario, quien tomará las decisiones y definirá las estructuras de la organización.

### **Tipos de propietarios:**

- **Propietarios Ejecutivos-Operativos:** Son aquellos que están al tanto del negocio continuamente, ocupando los cargos ejecutivos y tomando el poder total sobre sus funciones.
- **Propietario de Gobierno:** Ocupan cargos que pertenecen a los órganos de gobierno en la empresa familiar.
- **Propietarios Activos:** No están involucrados totalmente en el negocio pero están al tanto de información relevante y asumen las responsabilidades que surgen como propietario.
- **Propietarios Inversionistas:** Básicamente se enfoca en la compra y venta de acciones y su desempeño financiero.

- **Propietario Pasivos:** Demuestran poco interés por el desempeño del negocio, porque se centran en los dividendos que puedan percibir del mismo.

En la mayoría de las pequeñas y medianas empresas el tipo de propietario que domina es el ejecutivo-operativo; las empresas familiares más exitosas han considerado a estos tipos de propietarios como una gran ventaja debido a que tienen mayor conocimiento de lo que ocurre en la empresa, generando valor y confianza en sus sucesores. Sin embargo existen dificultades al tener un propietario Ejecutivo/Operativo como el bajo nivel de productividad de los empleados con respecto a las que se organizan para optimizar las funciones de cada integrante, éste problema ocurre por la monopolización de funciones por parte del propietario.

El hecho de manejar varios cargos, uno de ellos la contabilidad, conlleva a que la información sea inoportuna y poco confiable en el área financiera, su principal generador de crecimiento, al presentar informes deficientes ocasionando riesgos como el acceso limitado a recursos.

Otra dificultad en la empresa familiar es la falta de preparación ante el mando del sucesor por la ausencia del propietario, dando como consecuencia la desaparición rápida e irremediable de la empresa.

### **Los Directivos no Familiares**

Como ya se mencionó, la relación de los directivos con la propiedad en las empresas familiares difiere de los modelos tradicionales.

No obstante, existen tres categorías que establece la relación entre el directivo y los propietarios.

#### **1. Empresa de trabajo familiar**

Todas las posiciones ejecutivas de la empresa serán ocupadas por los miembros de la familia; la relación de un directivo no familiar con una

empresa familiar requerirá mayores habilidades para el buen desempeño de sus funciones.

## **2. Empresa de dirección familiar**

Los miembros de la familia voluntariamente ejercerán puestos directivos negándoles realizar otras tareas dentro de la organización, siempre y cuando se demuestre capacidades, competencias y experiencia profesional para desempeñar este puesto. Por lo tanto la relación con directivos no familiares será más sencilla.

## **3. Empresa de gobierno familiar**

Las tareas de gobierno serán ocupadas por los familiares, renunciando a las de dirección y gestión que serán desarrolladas por profesionales externos; en este caso, si los directivos de la empresa trabajan acorde a las mejores prácticas no será necesario tener alguna característica específica.

Es importante conocer los intereses de quienes se encuentran dentro de esta categoría y por lo tanto ocupan un lugar en las intersecciones de los tres círculos para poder evitar conflictos y si fuera necesario tratarlos apropiadamente.

- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.
- Propietarios que trabajan en la empresa, pero que no son miembros de la familia.
- Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.

## 2.4. Teoría de la Agencia y Empresa Familiar

### Teoría de la Agencia

“La Teoría de la Agencia proyecta los conflictos de intereses que se presentan entre los agentes (propietarios y directivos) interesados en la empresa”<sup>9</sup>, ésto se ha encontrado con más frecuencia en grandes organizaciones, aunque en empresas pequeñas y medianas ha ocurrido en un nivel menor por ser de carácter familiar o poco dispersas en cuanto a sus acciones.

Cabe señalar que esta teoría trata sobre la defensa de los intereses de la empresa, mediante la responsabilidad que otorga el propietario o principal a otra persona denominada “el agente” o administrador en términos más comunes.

En la relación de agencia se puede presentar irregularidades en cuanto al poder de decisión que posee el agente, ya que desviaría los intereses planteados por buscar sus objetivos personales obteniendo beneficios a expensas de la persona que lo delegó al cargo.

Se sugiere a las empresas involucrar a todo el personal a trabajar como un equipo eficiente; por lo que se establecerá mecanismos de salvaguardia en cada contrato promoviendo cooperación y minimizando los costos de agencia, ya que al establecer relaciones de agencia a largo plazo con incentivos a la lealtad y estabilidad, se evitará elaborar tipos de controles con los que se incurrirán en mayores costos para la empresa.

Viendo a la empresa como una asociación de individuos con intereses propios, encaminada a que el objetivo principal de todos los participantes sea la creación de valor, ya que las retribuciones a los propietarios serán mayores, la gerencia deberá salvaguardar los intereses de los distintos participantes, ya que en el proceso de distribución de valor se presentara constantes conflictos internos en los que cada participante buscará maximizar la asignación de valor para satisfacer sus intereses.

---

<sup>9</sup> “Una Aproximación a las Características Distintivas de la Empresa Familiar”. Universidad de Burgos departamento de Economía y Administración de Empresas.

En conclusión, la empresa, al estar en continua tensión entre actitudes de cooperación de sus participantes para la creación de valor y comportamientos competitivos que se generan en su reparto, deberá mediar a través de la gerencia de manera que cada aportante de recursos obtenga una asignación que satisfaga sus intereses.

### **Teoría de la Agencia y Empresa Familiar**

Como ya se mencionó, la empresa familiar se caracteriza, a más de tener lazos económicos en las relaciones contractuales, por la existencia de lazos familiares que durarán a través de las distintas generaciones.

A lo largo del tiempo se producirán cambios en la organización como la dispersión de la propiedad por el crecimiento de la familia, que serán más complejos conforme se produzcan procesos sucesorios.

En la creación de la empresa familiar la dirección recae en el fundador atenuando costos de agencia, que no serían necesarios en este caso ya que no existirían conflictos de intereses entre el principal y el agente.

De esta manera la relación del propietario con todos los recursos de la empresa es directa, por lo que se manifiesta confianza y lealtad entre las partes contratantes. Así mismo los participantes de la empresa familiar, proveedores, clientes y empleados estarán dispuestos a realizar las actividades que les corresponden con mayor seguridad por el comportamiento que demuestra el fundador.

Sin embargo, al crecer la empresa y principalmente por procesos sucesorios, las relaciones son más complejas y con ellos los problemas de agencia aumentarán entre la dirección y la propiedad de la empresa. Además en las nuevas generaciones se irán diferenciando los propietarios familiares que forman parte del equipo de dirección de los que son externos a la gestión de la empresa y los

problemas de agencia que surgen serán más difíciles de resolver, por las relaciones familiares en los contratos que realizarán.

La sucesión no solo afecta a la relación entre la propiedad y la dirección, sino también pueden verse afectadas las relaciones con el resto de los participantes. En cuanto a los cargos directivos, éstos siguen manteniéndose en la familia aunque no se excluye a las personas ajenas a la familia que tengan las capacidades y habilidades para desempeñar la función directiva. Por lo tanto para la distribución de puestos relevantes se considerará la capacidad que tengan para crear valor.

Por ello, los lazos de parentesco, pueden afectar a la creación de valor en la empresa y al reparto entre los participantes de la misma; la forma de reparto de valor creado en la organización depende del poder de negociación de cada uno de los participantes; en el caso de las empresas familiares el poder proviene de un participante que sea miembro y que controle la entidad, lo que le permitirá asignar de mejor manera las riquezas para alcanzar sus objetivos.

En las empresas familiares el conflicto de reparto de valor se da por combinar los objetivos familiares y empresariales, lo que empeorará los problemas de interés internos, los que se reflejarán en acciones que no van acorde al propio interés. Por lo tanto los involucrados de la empresa dejarán de tener actitudes de cooperación al ver desatendidas sus exigencias debido al desequilibrio en el reparto del valor.

En consecuencia, en la empresa, además de los mecanismos ordinarios, se deben proponer mecanismos complementarios que ordenen las relaciones familiares y económicas, que aseguren que los aspectos positivos sean los que perduren ante los inconvenientes del carácter familiar en una empresa y que podrían afectar a la supervivencia a largo plazo de la misma.

## **2.5. Mecanismos de Gobierno**

Según Gallo M.A (1993) en su libro “Cultura en la Empresa Familiar” las empresas familiares presentan una variedad de problemas entre la dinámica de accionistas y directivos; normalmente, son los accionistas que no trabajan en la empresa quienes provocan los conflictos por la falta de participación y por no sentirse identificados con la misión y los objetivos de la misma.

Otra razón es el porcentaje de capital de la empresa que es consecuencia de una herencia recibida, más no de una decisión racional del accionista.

Considerando las diferencias entre los accionistas y directivos, resulta un camino viable la aplicación de mecanismos que eviten, anticipen, y resuelvan problemas que se presenten en la empresa.

De este modo, el desarrollo de ámbitos específicos que permitan tratar, informar, comunicar los asuntos de la empresa familiar entre los actores, se convierten en eficaces mecanismos para aliviar el potencial de conflicto.

Los accionistas se encargarán de transferir a la empresa y a las posteriores generaciones los valores; los directivos deberán transmitir a los accionistas la visión de la empresa y, conjuntamente, deberán determinar la misión que debe cumplir la empresa familiar. Al mismo tiempo se deberá formar un capital que asuma riesgos y se mantenga en épocas de crisis.

Las necesidades de la empresa familiar serán satisfechas si se desarrolla ámbitos como la Asamblea Familiar; la cual deberá mantener y reforzar los valores de la familia.

Generalmente se convoca a la Asamblea familiar una o dos veces al año; estará conformada por todos los miembros de la familia, incluso de parientes políticos y jóvenes. Esta reunión tendrá un ambiente relajado ya que su principal objetivo es fortalecer las relaciones interpersonales de la familia.

La actitud de los directivos debe ser ejemplar la cual se verá reflejada en la organización correcta de las actividades, una atención esmerada y, sobre todo, de una buena comunicación la cual será, en términos generales, sobre lo ocurrido durante el año y los planes para el próximo.

No podemos obviar factores críticos que afectan la formación y educación de los accionistas de la empresa familiar, estos tienen que ver con la relación entre familia y empresa; para ello las empresas familiares desarrollan un ámbito llamado Comité familiar; el cual permite conocer que es lo que se espera de los miembros que se incorporan a trabajar en la empresa.

El comité junior está conformado por los miembros familiares de menor edad, además de algún directivo de prestigio en la familia y en la empresa, con el fin de actuar como tutor en la educación de los jóvenes en el camino de conocer la empresa.

En la actualidad las empresas familiares se encuentran en riesgo debido a la ausencia de algún miembro fundador. Gran parte de las empresas familiares no posee un protocolo de familia como elemento de solución de conflictos, o no han desarrollado mecanismos de gobierno corporativo ya sea porque están dirigidas por el fundador con mecanismos estrictos de gestión; o, porque han delegado la dirección a un tercero que no considera necesario conformar un gobierno corporativo.

En todas las empresas es necesario que existan mecanismos que regulen el nexo contractual y que permitan a los aportantes ver atendidas las exigencias en el proceso de reparto de valor creado. En las empresas familiares las anomalías informativas son cada vez mayores, lo que ocasiona que cobren más valor los mecanismos de gobierno corporativo que frenen los comportamientos oportunistas de los agentes y ayuden a mantener la continuidad de las relaciones con los participantes de la empresa. De la misma manera estas organizaciones deben incorporar mecanismos de gobierno adicionales que controlen los conflictos familiares y los derivados de la relación entre la familia y la dirección.

De este modo, que la familia posea el control de una empresa, ocasiona que los métodos de gobierno se vayan a adoptar; en estos mecanismos se reflejará la intención de que la empresa continúe bajo el control familiar a lo largo del tiempo.

## **2.6. Creación de Valor**

En el mundo de los negocios es muy común escuchar sobre las empresas familiares, de hecho se considera que ésta es una de las principales fuentes de creación de empresas. “El 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares”.<sup>10</sup>

Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera y es muy interesante descubrir cómo estos núcleos han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales.

Ford, IBM, Éxito, Microsoft, Amway, son algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares (algunas lo siguen siendo). La definición de empresa familiar puede ser: aquella que está influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar o por lazos familiares.

Durante su fundación diversas instancias de la familia pueden ser inscritas o contratadas. Lo más común es que el capital sea de uno de los cónyuges y que, con el tiempo, también los hijos entren a formar parte de la compañía no obstante puede haber una venta a terceros.

Como hemos visto existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la famiempresa y la microempresa y que han conseguido el éxito y el reconocimiento en el sector y en el mundo entero como ejemplos de superación y organización empresarial.

Muchos autores otorgan el crédito de estos éxitos a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización para formar conglomerados poderosos desde sus cimientos, claro está que existen razones más inmediatas

---

<sup>10</sup> “Reputación y Creación de Valor: una relación circular”. Quevedo, E. 2001. Tesis Doctoral. Universidad de Burgos.

como la financiación a través del trabajo de los hijos o de otro familiar, otro elemento que reviste importancia es la motivación de los miembros del equipo, quienes llegan a sentir tanta pasión por la empresa que dan todo para que esta salga adelante. Esto también obedece a que, para muchos de ellos, ésta es su primera experiencia y en algunos casos se convierte en la única ya que la transforman en su razón de vivir, lo que suena exagerado pero que en la práctica es muy común.

## CAPITULO III

### 3. LA EMPRESA ITALIMENTOS CIA. LTDA

#### 3.1. Introducción

El objetivo del presente capítulo es el conocimiento de la empresa sujeta a estudio; su reseña histórica, fecha de constitución, sus inicios, participación a nivel nacional, cambios más significativos; lo que fue posible gracias a las visitas realizadas a la entidad y a la colaboración del jefe de recursos humanos al proporcionarnos la información necesaria.

Se presenta además las principales actividades de la empresa, en donde realizamos una revisión de la misión, visión, objetivos, valores, el análisis FODA, en donde conoceremos las principales fortalezas y debilidades que tiene Italimentos, así como sus oportunidades y amenazas primordiales a las que se enfrenta en su entorno.

Realizamos una descripción de la estructura organizativa y funcional de la empresa, conoceremos las aportaciones de capital por cada socio.

Finalmente se conocerá el sistema de control interno que se lleva en la entidad mediante una entrevista realizada al jefe de recursos humanos y al gerente general.

#### 3.2. Reseña Histórica

ITALIMENTOS, es una empresa caracterizada por su responsabilidad social, espíritu innovador y vanguardista por los que se ha ubicado como líder en su campo; siempre buscando, en todos sus productos, la más alta calidad basada en el uso de las mejores materias primas, con procesos bien definidos para lograr un producto final de excelente sabor y calidad, que llene las expectativas de los consumidores en todo el país.

La empresa tuvo sus inicios en un pequeño local ubicado en el sector Yanuncay de la ciudad de Cuenca, en el cual, con un personal constituido por cuatro colaboradores, se elaboraban artesanalmente salchichas y chorizos, así como también se comercializaban chuletas y carnes crudas, cuyo destino final era la ciudad de Cuenca y algunas zonas de la provincia de El Oro.

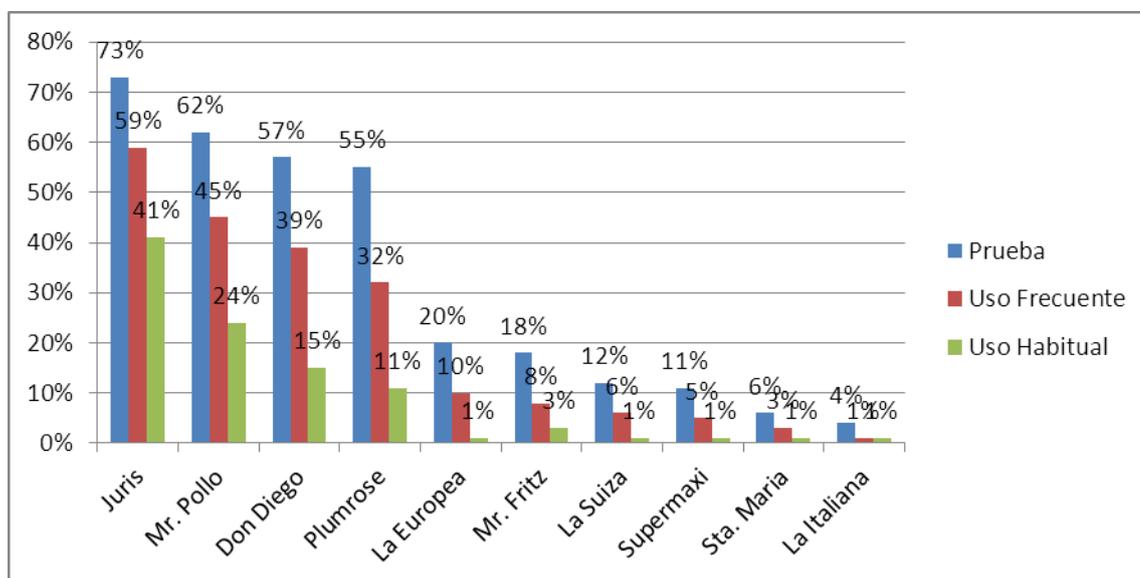
Debido a la acogida que tuvieron sus productos entre sus clientes y colaboradores, surgió la necesidad de dotar al negocio con un nombre que lo identificara, es así que, aproximadamente en el mes de Febrero de 1989, nace **EMBUTIDOS LA ITALIANA**.

Poco a poco la aceptación por sus productos fue creciendo, sustentada básicamente en el cumplimiento de su compromiso de ofrecer productos de la mejor calidad a precios accesibles.

En el caso de Embutidos La Italiana la frase que dice “de las crisis surgen las grandes oportunidades” se convirtió en una realidad pues, en la segunda mitad de la década de los 90, época marcada por innumerables problemas para el país, La Italiana, supo afrontar los riesgos con responsabilidad, inteligencia y dinamismo e imaginación, por lo que pudo salir airosa y fortalecida, ubicándose como la empresa líder en la región y con una participación de mercado importante a nivel nacional. **Anexo 1**

## Participación a nivel nacional, Italimentos 2008.

Cuadro 1.4



Fuente: Italimentos

Debido a su crecimiento, en el año de 1997 se vio la necesidad de ampliar las instalaciones, razón por la que se adquirieron terrenos ubicados en el parque industrial Machángara, de esta ciudad, donde el 7 de Diciembre del 2002, luego de un largo período de diseño y construcción, en el que intervinieron un numeroso equipo de expertos, tanto nacionales como extranjeros, se pone al servicio de la comunidad la nueva planta industrial. Esta nueva planta es considerada como una de las más modernas del país, tanto por su diseño y facilidades técnicas, como por la maquinaria de última generación con la que ha sido dotada, cubriendo así los requisitos de infraestructura necesarios. Información que se muestra en el **Anexo 2**.

Italimentos recibe el Certificado BPM<sup>11</sup> (Buenas Prácticas de Manufactura), normativa aplicable en todos los establecimientos que elaboran y comercializan alimentos, después de 2 años de trabajo, gracias a la implementación constante de

<sup>11</sup> Procedimientos de higiene y manipulación, que constituyen los requisitos básicos e indispensables para participar en el mercado, los cuales logran alimentos inocuos, saludables y sanos.

normas de calidad. Esta empresa es la primera en su segmento en obtener este certificado en el Austro del país.

Esta certificación es otorgada por el SGS, franquicia Suiza que verifica el manejo y control de la materia prima hasta el producto final, haciendo controles de liberación, cumplimiento de los parámetros establecidos por la norma INEN y las normas internacionales como el Codex alimentario

Los controles incluyen la selección de las materias primas, producción, empaques, despacho, distribución y comercialización de los productos.

Por otra parte, el contar con maquinaria adecuada para el manejo de alimentos, que sean de fácil limpieza, el uso de ropa adecuada por parte de los obreros, su higiene personal, y control diario en la parte microbiológica y físico química, se constituye en una garantía más para el consumidor, en cuanto a la calidad de los productos que está consumiendo. Italimentos obtuvo el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura **Anexo 3**.

En el año 2011 recibe el reconocimiento Punto Verde<sup>12</sup> (anexo 4) por cumplir con las normas ambientales de protección al agua, energía térmica y energía eléctrica además por aplicar prácticas de Producción más limpia.

En la actualidad, Italimentos cía. Ltda. ha llegado a ser una empresa totalmente sólida y en expansión en la producción y comercialización de productos cárnicos siendo su línea principal la de embutidos, los cuales se encuentran agrupados en tres líneas de producción (anexo5) : Tradicional, Premium y Súper Premium.

### **3.3. Misión**

La Misión está definida en el plan estratégico 2008-2011 “Alimentar y servir con satisfacción”

---

<sup>12</sup> Eficiencia en consumo energético y recursos naturales.

### **3.4. Visión**

La visión de la organización ha sido definida como “Ser líder a nivel Nacional en la producción y comercialización de alimentos sanos y nutritivos en su segmento, con productos elaborados con la más alta tecnología de acuerdo a normas de calidad reconocidas internacionalmente, respetuosos del medio ambiente y de nuestro entorno, contribuyendo al desarrollo del país, con un equipo de trabajo comprometido e innovador que satisfaga, adecuadamente, las necesidades de nuestros consumidores.”

### **3.5. Objetivos**

#### **3.5.1. Objetivo General**

Brindar a sus clientes y consumidores productos de alta calidad

#### **3.5.2. Objetivos Específicos**

- Incrementar las ventas en un 20% para el año 2011.
- Satisfacer las necesidades que se presenten en los clientes.
- Implementar una planta de producción en la región norte del país.
- Capacitar al personal que labora en las distintas aéreas de la organización.
- Contar con una infraestructura adecuada que permita renovar los servicios con el paso del tiempo.
- Adquirir materia prima de calidad a precios asequibles.

### **3.6. Valores:**

- **Integridad:** “Quienes laboramos en la Italiana somos sujetos leales, que buscamos calidad en cada uno de nuestros actos, comprometidos con la organización, entusiastas, honrados, transparentes, éticos.”
- **Innovación:** “Somos gente creativa y abierta a nuevas ideas, apoyando y aplicando conceptos, productos, servicios y prácticas, para buscar siempre

mejorar la productividad individual y del equipo, acordes a las necesidades del mercado.”

- **Responsabilidad:** “Quienes hacemos la Italiana, estamos comprometidos con el cumplimiento de las leyes y normas para alimentar y servir con satisfacción, perseguimos una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar la situación competitiva y del valor de nosotros y de la empresa.”
- **Solidaridad:** “Para nosotros es el sentido de unidad basado en intereses comunes, respetuosos y creyentes de nuestra gente, quienes con una adecuada comunicación, nos permiten solidificar un verdadero trabajo en equipo.”

### **3.7. Análisis FODA**

Italimentos en el año 2008 con el fin de desarrollar estrategias para el crecimiento de la empresa, realizó un análisis de los factores influyentes; éste se encuentra documentado pero solo a disposición de los accionistas de la empresa.

#### **❖ Factores Internos**

##### **Fortalezas**

- Posee tecnología alemana de última generación.
- Profesionales extranjeros especializados en las diferentes áreas.
- Buen ambiente laboral en las diferentes áreas.
- Colaboración y Coordinación entre departamentos.
- Compromiso por parte de la Gerencia en ofrecer diversidad y calidad de sus productos.
- Cuenta con una de las plantas más modernas del país por su diseño y facilidades técnicas.
- Dispone de una página WEB ([www.laitaliana.com.ec](http://www.laitaliana.com.ec)).
- Dispone de flota de camiones.
- Manual de Políticas Internas.

- La empresa cuenta con objetivos cuantificables por cada área.
- Cuenta con una adecuada señalización interna eficiente.
- Posee certificado BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)
- Posee certificado de Punto Verde (Compromiso de la organización con el medio ambiente).

### **Debilidades**

- Carece de áreas de parqueo.
- No existe departamento de Auditoría Interna.
- La infraestructura del área administrativa es reducida.
- No encuentran personal calificado para las secciones de carnes, empaques y para el uso de máquinas
- Los costos de logística son altos.

### **❖ Factores Externos**

#### **Oportunidades**

- Empresa líder en la comercialización y fabricación de embutidos y cárnicos a nivel nacional.
- Cuenta con Buenas Prácticas de Manufactura BPM, es la inocuidad de los alimentos, es decir, son libres de contaminación y nutritivos.
- Trabaja con Norma ISO 9001.
- Obtuvo un reconocimiento por haber implementado Buenas Prácticas Ambientales en el proceso productivo.
- Capacidad de expansión física e infraestructura para servir mejor y cubrir la demanda.
- Posibilidad de crecer en Quito y Guayaquil.
- Realizar exportaciones a Venezuela y Perú.
- Mercado rentable.

## **Amenazas**

- Incursión de nuevos competidores y crecimiento continuo de la competencia.
- Problemas arancelarios.
- Inflación.
- Cierre de importaciones de la materia prima en cárnicos para la producción.
- Desastre natural en Chile, principal proveedor de productos cárnicos, afecta la producción.
- Inestabilidad política

### **3.8. Estructura Organizacional**

La empresa es propiedad de la familia Jetón Baculima. La Junta Directiva la conforman sus socios; el Sr. Lautaro Jetón Suscal, sus hijos Juan Manuel Jetón Baculima y Carlos Andrés Jetón Baculima.; el asesor legal, jefe financiero, jefe de proyectos, jefe de calidad.

La estructura organizacional se presenta de forma vertical, es decir, en la parte superior se encuentra la Gerencia General siendo su responsable la Sra. Susana Baculima; a partir de aquí se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

La presencia de un nivel jerárquico superior, en este caso el Gerente General, es de suma importancia para la organización pues, además de ser quien representa a la organización, será quien provea liderazgo, dirección y control para el logro de los objetivos establecidos.

En el caso de Italimentos, la Gerencia General tiene bajo su responsabilidad a tres macrodepartamentos: Comercial, Financiero-Administrativo y Operativo.

También existen cargos que brindan soporte a las diferentes áreas de la empresa que lo requieran; estos son Subgerente General, Asesor Legal, Jefe de Compras, Jefe de Sistemas, Coordinador de aseguramiento de calidad y Jefe de talento humano.

El Departamento Comercial es el representante de los clientes dentro de la empresa, su función principal es satisfacer las necesidades del consumidor y

elevar la rentabilidad de la empresa para, de esta forma, ganar participación en el mercado. Este departamento controla a los jefes de cada una de las 3 zonas en las que ha sido dividido el país para una atención más eficiente y oportuna: Austro, Norte, y Costa, además controla al jefe de clientes especiales, denominado así debido al volumen de productos que adquieren.

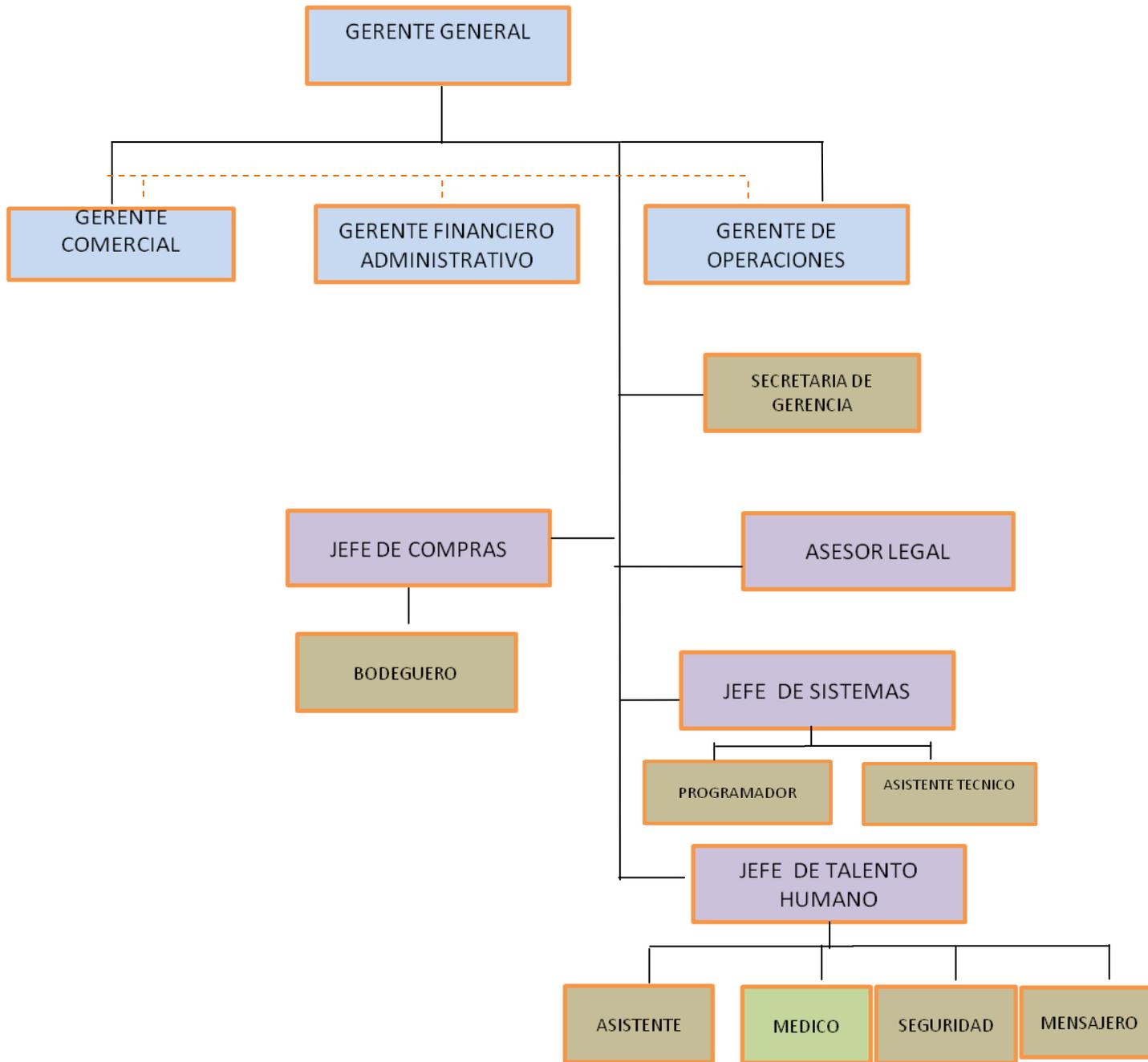
Italimentos cuenta, además, con un departamento de Marketing que es el encargado de generar y proporcionar información estratégica al Departamento Comercial que coadyuve, tanto al mejoramiento continuo de la relación con los clientes, como a su completa satisfacción.

La empresa cuenta con un departamento financiero que está encargado del control de las finanzas y la contabilidad de la compañía, aporta valor a la empresa a través de la información obtenida y entregada a la Gerencia para una toma de decisiones oportunas, así como para el mejoramiento de los procesos. Este departamento se centra en la preparación de los estados financieros y en el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la organización. El departamento está constituido por el jefe de cartera y el contador general quién supervisa al contador de costos.

El departamento de operaciones es el encargado del proceso de producción de la empresa, toma decisiones que se relacionan con las operaciones y los sistemas de transformación. Cuenta con siete departamentos entre los cuales están cuatro de apoyo: Coordinador de Seguridad Industrial, Jefe de Calidad, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Investigación e Innovación; y tres departamentos que son controlados directamente por el gerente de operaciones; Gerente de Producción, Jefe de Logística y Administrador de Granja, los que tienen a su cargo supervisores para cada uno de ellos.

### 3.5.1. Organigrama

Cuadro 1.5



Fuente: Italimentos

### 3.9. Estructura de Capital

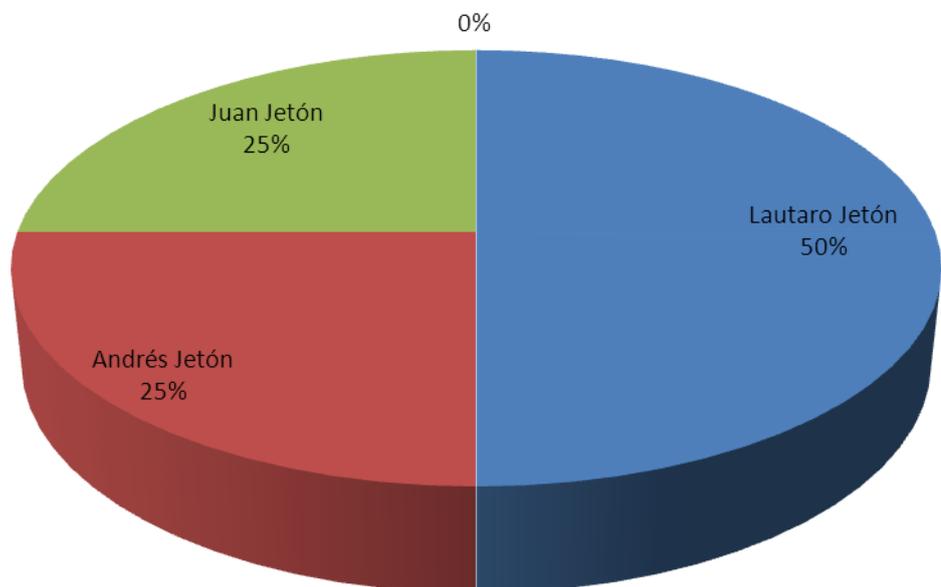
La estructura de capital está íntimamente relacionada con la situación financiera a largo plazo de la empresa, su financiamiento y planeación de las operaciones futuras.

Los fondos que posee la empresa se pueden dividir en dos clases: los que son aportados por los socios y los que provienen de préstamos de terceros.

Italimentos inició con un capital de \$10.000 aportado en un 50% por el Sr. Lautaro Jetón Suscal, un 25% por el Sr Carlos Andrés Jetón Baculima y el 25% restante por el Sr. Juan Manuel Jetón Baculima.

Gráfico 2.2

Distribución del CAPITAL inicial de la empresa US\$ 10.000

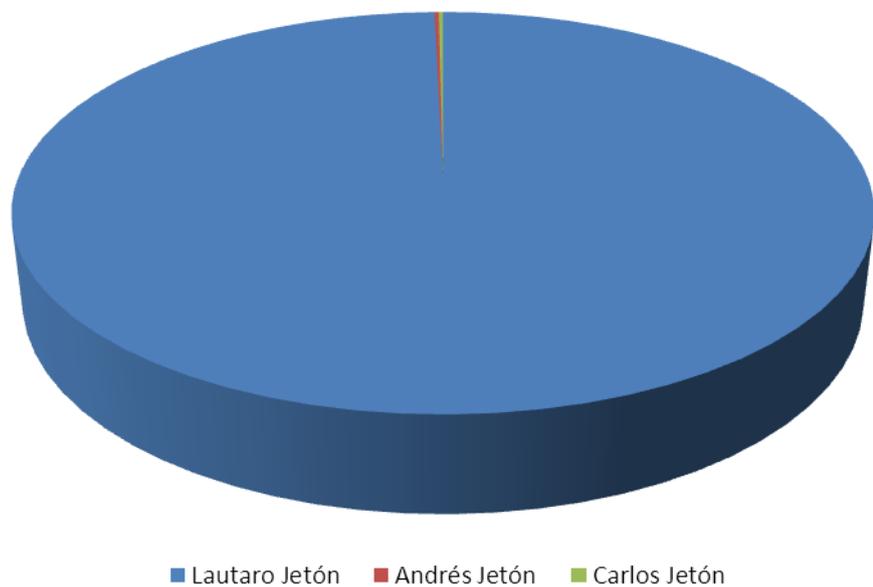


Fuente: Italimentos

En la actualidad la compañía cuenta con un patrimonio de US 1'334.886,42 que está constituido por reservas, utilidades no distribuidas, etc. Este crecimiento se debe a la capitalización de utilidades.

Gráfico 2.3

**Distribución del PATRIMONIO ACTUAL de la empresa de US\$  
1'334.886,42**



Fuente: Italimentos

### 3.10. Descripción del Control Interno Actual

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Fiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. 2003

A continuación presentamos una serie de preguntas realizadas al Gerente General de Italimentos Cia. Ltda. con el fin de conocer sobre el sistema de control interno que mantiene la empresa.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Italimentos cuenta con un directorio?	“Si, posee un directorio el cual es responsable de la dirección estratégica de la empresa, así como de llevar un control eficaz de la administración y de la rendición de cuentas a los socios de todo lo que ocurre en la misma.
¿Cuántos socios tiene la empresa?	“Italimentos Cía Ltda. tiene tres socios, Lautaro, Andrés y Juan Manuel Jetón.”
¿Con que frecuencia se realizan reuniones de directorio, juntas generales, y que temas son tratados?	“Las Juntas Generales se realizan una vez al año, donde se tratan decisiones acerca de aumento de capital o destino de utilidad del ejercicio; y las reuniones Gerenciales y de Directorio por lo general se las realizan cada tres meses, tratando políticas de crédito y decisiones de inversión.”
¿Cómo se da la convocatoria de reuniones?	“Las convocatorias a reuniones gerenciales y de directorio se realiza mediante comunicación escrita por parte del Secretario Ad-hoc; y si se presenta alguna situación especial que ameritara realizar una reunión se convoca en ese momento con las partes a intervenir en la misma”
¿Quiénes asisten a las reuniones gerenciales?	“Los Gerentes Departamentales y el Coordinador de Planificación”
¿Qué tipos de comités tienen? ¿Cuál es la frecuencia con que se reúnen?	“Se realizan comités gerenciales, que son llevados a cabo la primera semana de cada mes, en los que las diferentes áreas deben presentar sus resultados con respecto a los presupuestos y a su vez definir controles, medidas correctivas en el caso de existir falencia o diferencias con lo establecido. Las ventas son también presentadas con respecto a cada producto para así conocer cuáles son los que tienen mejor acogida en el mercado y cuáles necesitan un tratamiento especial para lograr una mejor acogida”
¿Se elaboran Actas en las reuniones y quien las suscribe?	“Si, la asistente de gerencia es quien las elabora y después son revisadas y aprobadas por la Gerencia”
¿De qué forma y quienes toman las	“En los comités y reuniones de directorio

decisiones de relevancia de la empresa?	es donde presentan los jefes departamentales las alternativas o soluciones ante circunstancias importantes, donde el Gerente General es quien decide la mejor opción”
¿Las decisiones son comunicadas a los niveles administrativos y operativos?	“Si, las gerencias de Área son los responsables de difundir a los diferentes niveles, y transmitir aquellas decisiones de mayor importancia son mi responsabilidad”
¿Existe algún sistema formal de información en el interior? ¿Cómo está conformado?	“El sistema de información formal que utilizamos son las Actas de cada reunión y son retransmitidas a los gerentes de área, los mismos que bajan la información mediante mail a los diferentes departamentos a cargo para el cumplimiento de tareas. Para verificar el cumplimiento de las disposiciones dadas se realizan reuniones con los jefes departamentales.”
¿Qué tipo de información es la que se comunica a las áreas administrativas y operativas?	“Siempre existirá información que será de interés único de las gerencias, pero información de resultados en los que intervienen el personal es obligación comunicar para así lograr que éstos se involucren mejor en su trabajo.”
¿Italimentos tiene misión visión y valores? ¿Se encuentran bien difundidas en la organización?	“Efectivamente, hace unos años se vio la necesidad de contar con un grupo especializado en el establecimiento de misión, visión y valores, pueden observar que en toda la empresa existen carteles informativos; además en el momento de la contratación se da a conocer a los empleados y se les entrega trípticos de los mismos.”
¿La empresa tiene establecido un código de ética?	“No tiene un código de ética establecido, actualmente se está elaborando el Código de ética Familiar.”
¿La compañía cuenta con políticas formalmente establecidas. ¿De qué forma (documentos, manuales)?	“Contamos con documentos de todas las políticas de la empresa que deben ser conocidas por todo el personal de la compañía.”
¿Quiénes elaboran las políticas de la empresa?	“Las políticas de Italimentos Cia. Ltda son elaboradas por la Gerencia Administrativa”
¿Quién es el encargado de establecer los objetivos en la compañía?	“La Gerencia General es el encargado de establecer los objetivos de la empresa.”
¿De qué forma fueron definidos los objetivos estratégicos de la compañía-?	“Se llevó a cabo una reunión en la que participo la Gerencia General conjuntamente con el Coordinador de

	Planificación”
¿Los objetivos estratégicos están sustentados en objetivos por área o departamento?	“Cada objetivos está sustentados por departamento.”
¿Existen objetivos departamentales? ¿Son éstos de corto, mediano o largo plazo?	“Todos los objetivos departamentales de Italimentos son establecidos a corto plazo.”
¿Existe algún tipo de control que asegure el cumplimiento de los objetivos de la compañía?	“Si, los controles de cumplimiento que tenemos son los medidores de gestión.”
¿Italimentos utiliza estrategias para llegar a sus clientes? ¿Cuáles son?	“Además de las estrategias de marketing como el trato cordial, se brindan promociones y descuentos permanentes; existen objetivos estratégico como ofrecer productos de primera calidad avalados en normas reconocidas internacionalmente y ofreciendo sus productos a mejores precios.”
¿Se establece políticas para clientes fijos? ¿Cómo y quién las establece? ¿Cómo se formalizaron?	“La Gerencia General conjuntamente con el departamento de ventas es quien realiza un estudio de todos los clientes fijos de la empresa y quienes realizan las políticas para cada caso. Estas políticas son elaboradas y documentadas para asegurar el conocimiento y evitar cualquier conflicto entre las partes.”
¿Existen políticas establecidas para la contratación de personal?	“El departamento de recursos humanos es el encargado de la elaboración del Manual de Funciones para la contratación de personal, aquí se encuentra el perfil que deben cumplir para cada área.”
¿Cómo considera la relación empleador-empleado?	“La relación es muy buena con todo el personal, como empleador siempre estamos al tanto de nuestro personal, para ello hemos optado por realizar los desayunos diarios para así tener un momento de comunión con todos.”
¿Existen escalas salariales preestablecidas para cada cargo?	“Si existen por nivel jerárquico y dependiendo las funciones que realiza cada empleado”
¿Qué tipo de beneficios tienen los empleados de Italimentos?	“Todos los beneficios de ley, seguro de salud, subsidio de compra de productos, capacitación a nivel de gerencias, jefaturas y supervisión; además se les brinda desayuno entre jornada”
¿De qué forma los empleados hacen conocer a la alta gerencia sugerencias, comentarios e incluso inconformidades	“La Gerencia es de puertas abiertas, por tanto cualquier persona que tenga consulta o sugerencias puede realizar sus

de la empresa?	consultas mediante cita previa”
¿Italimentos cuenta con un departamento de Auditoría?	“Si, fue recientemente implementado este departamento.”
¿Cada qué tiempo se realizan auditorías en la empresa?	“Las auditorías de la empresa se realizan permanentemente según las necesidades de la empresa; no existe un período establecido para la realización de las misma.”
¿En la actualidad se aplica algún sistema de administración de riesgos?	No
¿Conoce de algún esquema de administración de riesgos?	“No, pero he escuchado que en muchas empresas se los están aplicando para lograr mejores resultados”
¿Considera de beneficio en la gestión de la empresa?	Si
¿Cuáles son los sistemas de control que utiliza Italimentos en los diferentes departamentos.	“Se utiliza únicamente los sistemas que controlan el Cumplimiento de Objetivos.”
¿Existe algún programa de responsabilidad social en la empresa?	“Si, donaciones permanentes a entidades sin fines de lucro de apoyo a niños y entidades religiosas, se realizan además visitas a comunidades rurales acompañados por el médico para proveerles de medicinas.”
¿Cuenta Italimentos con algún tipo de política en cuanto la conservación del medio ambiente y la sociedad?	“Italimentos es responsable con el medioambiente es por ello que cuenta con un reglamento de seguridad ambiental; razón por la cual han recibido varios reconocimientos por su aporte al medio ambiente y a la sociedad.”
¿De qué forma se delega responsabilidades y funciones en la empresa?	A través de manual de funciones que lo realiza el departamento de Recursos Humanos.”

Los controles internos que ha venido desarrollando Italimentos Cía. Ltda. no son suficientes de acuerdo a gobierno corporativo el cual implica utilizar un método eficiente para las relaciones entre socios, el Consejo de Administración y la dirección de la empresa, pudiendo medir comportamientos de gobierno a largo plazo, es decir al incremento de valor y rentabilidad para el socio, sin olvidar la relación de compañía con empleados, proveedores, clientes, comunidad y medio ambiente. El gobierno corporativo hace referencia a las empresas familiares en cuatro puntos clave que deberían desarrollar un protocolo familiar, consejo familiar, código de ética y consejo de administración. Por lo tanto sería conveniente desarrollar un sistema de control interno que esté presente principalmente en el establecimiento de políticas

generales, y estructura de la organización, en el funcionamiento de rendición de cuentas a los socios y la forma de administrar en cuanto a toma de decisiones y riesgos; ya que en estos aspectos la empresa no tiene bien establecido y formalizado un manual de políticas o reglas que ayuden a tener un control interno transparente de todos los departamentos y puedan estar al tanto de la situación de la empresa y puedan dar soluciones rápidas en caso de desviaciones inesperadas.

## CAPITULO IV

### 4. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN ITALIMENTOS

#### 4.1. Introducción

En este capítulo realizamos una evaluación de la estructura actual de Gobierno Corporativo en Italimentos; que con la información obtenida de capítulos anteriores nos servirá de guía para analizar los parámetros necesarios dentro de la empresa.

Uno de los puntos importantes a desarrollar es la estructura de la empresa en el cual detallaremos las funciones de cada componente del organigrama.

Se realizará un estudio al código de ética, políticas, toma de decisiones, relación entre los miembros de la empresa. Además conoceremos el sistema de información- comunicación y controles que se llevan dentro de Italimentos.

Finalmente realizaremos un breve análisis de la información obtenida y estableceremos las respectivas conclusiones.

#### 4.1. Recopilación de Información

Para la obtención de información se utilizó el método de acercamiento y conservación<sup>14</sup>; para lo cual fue necesario realizar entrevistas personales al jefe de recursos humanos de Italimentos; también realizamos visitas a la fábrica en donde pudimos observar el ambiente laboral y los procesos de cada departamento existente, lo que facilitó el desarrollo de éste capítulo.

##### 4.1.1. Estructura de la Empresa

---

<sup>14</sup> Universidad del Azuay, Módulo de “Gestión Estratégica de Proyectos”. 2009

El Manual de Competencias del Personal es el que establece cuales son las funciones que deben desempeñar cada recurso que conforma Italimentos, su elaboración está a cargo del departamento de Gestión Humana. En la organización no existe un control del cumplimiento de este manual por lo tanto no se puede definir a totalidad la relación de empleador y trabajador.

A continuación se detalla las funciones que deben cumplir el personal que aspira formar parte del equipo de Italimentos según el Manual de Competencias:

#### **4.1.1.1. Gerente General**

Para este cargo no existe funciones establecidas en el Manual; el departamento de Gestión Humana nos supo comunicar que no se han especificado puesto que únicamente son definidas para los cargos de nuevo personal, más no ha sido establecidas y formalizada las funciones del Gerente General que es el dueño de la empresa desde su creación. De acuerdo a los principios de Gobierno Corporativo las decisiones no deben estar a cargo de una sola persona sino debe ser resuelto por el consejo de administración; en Italimentos en caso de que el Sr. Jetón sufra algún accidente las decisiones las toma su esposa e hijos y son quienes estarán al frente de la organización.

Sin embargo al consultar con el señor Lautaro Jetón nos dio a conocer cuáles son las funciones que desempeña:

“El gerente general de Italimentos es el responsable de la administración y dirección de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa; ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

El objetivo principal es crear un valor agregado en base a los productos y servicios, maximizando el valor de la empresa.

Las funciones principales son:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos administrativos.
- Dar seguimiento y continuidad a las directrices del Jefe de ventas.
- Analizar datos estadísticos del crecimiento para la elaboración del presupuesto anual tanto de ventas como de gastos.
- Lograr el cumplimiento de volúmenes y presupuestos establecidos, estrategias de comercialización y distribución
- Analizar las evaluaciones de cumplimiento de la distribuidora y tomar los correctivos necesarios.
- Estudiar los reportes o informes por ruta, por vendedor, por cliente, por líneas, etc.
- Supervisar el trabajo de todo el personal de ventas y administrativo.
- Es el responsable de las inversiones de capital.
- Autorizar pagos a proveedores, gastos de viaje, vales de caja, notas de crédito, notas de débito, etc.”

#### **4.1.1.3. Jefe de Aseguramiento de calidad**

##### **Funciones:**

- Análisis de problemas generados en la planta.
- Capacitación al personal en temas de aseguramiento y control de calidad.
- Inspecciones de rutina, verificando cumplimiento de procesos.
- Verificación del cumplimiento a las acciones tomadas.
- Solucionar y/o coordinar la solución de todas las no conformidades externas e internas de calidad.
- Inducción al personal nuevo del departamento.
- Generar informe de rotación de producto y coordinación con el departamento de comercialización para la salida del mismo.
- Elaboración de cuadros de fechas de vencimiento.
- Trámites y manejo de código de barra de los productos.
- Generación de tablas nutricionales de los productos.

- Revisión y análisis de resultado de laboratorio.
- Revisión y análisis de informes de verificación de procesos en la planta.
- Cumplir con las funciones específicas de los días sábados.
- Visitas a clientes cuando el caso lo amerite.
- Responsable de planta en los turnos según cronogramas.
- Administración de materiales de oficinas para el departamento.
- Coordinar con el diseñador revisar la normativa de etiquetado.

Ejerce supervisión directa sobre el personal de Control de Calidad a su cargo y sobre todo el personal cuando se trata de temas de calidad.

#### **4.1.1.5. Asesor legal**

El Departamento Legal es el ente encargado de brindar asesoría en materia legal netamente a la Gerencia General y a todas las dependencias de la empresa, así como del resguardo y defensa de los intereses institucionales, mediante las acciones pertinentes dentro del marco jurídico correspondiente.

#### **Funciones:**

- Asesorar en materia legal a las autoridades de la empresa, cuando le sea requerido.
- Emitir opinión en los asuntos que le sean planteados por las diversas dependencias de la empresa.
- Emitir dictamen en materia de su competencia en todos aquellos asuntos o negocios en que la empresa tenga o pueda tener interés.
- Sugerir y/o promover las iniciativas de las reformas legales que estime pertinente para el mejor cumplimiento de los fines que corresponden a la empresa.
- Defender los intereses de la empresa cuando éstos sean afectados por acciones delictivas o actuaciones judiciales diversas.
- Promover y/o las acciones administrativas y judiciales que le sean encomendadas, en que la empresa tenga interés.

- Recopilar circulares, instructivos, reglamentos y acuerdos emitidos por la empresa, todas aquellas disposiciones de carácter general, de interés para la institución, así como tratados y convenios internacionales relacionados con trabajo, previsión social y derechos humanos.
- Proporcionar leyes, reglamentos, circulares, acuerdos u otras disposiciones legales (sentencias y toda clase de resoluciones y fallos judiciales), a todas las dependencias de la institución, cuando sean requeridas.
- Elaborar y/o contratos en que el instituto sea parte contratante o tenga interés en el negocio, así como elaborar y autorizar otros documentos privados y/o convenios cuando le sea requerido.
- Recuperar en forma administrativa o judicial las sumas de dinero que adeuden al Instituto por diversos conceptos.
- Emisión de dictámenes.
- Elaboración de contratos.
- Procuración de procesos judiciales en los órganos jurisdiccionales.
- Legalización de documentos.
- Recuperación administrativa y judicial de deudas.
- Recopilación de leyes y distribución de fotocopias de legislación institucional Inducción y Capacitación de procedimientos y políticas de la empresa.
- Otras que le sean asignadas por su superior.

Tiene indirecta interacción con las diferentes gerencias y jefaturas de la empresa.

#### **4.1.1.6. Jefe de Sistemas**

##### **Funciones:**

- Planificar, organizar, dirigir y presentar todas las gestiones y proyectos competentes del departamento de sistemas.
- Controlar y coordinar el trabajo en lo referente a soporte técnico a usuarios en Hardware, Software y redes de la empresa.

- Coordinar y supervisar el desarrollo y cumplimiento en tiempos y calidad del software desarrollado por los programadores.
- Correcto funcionamiento y calidad del software desarrollado y el estado de los equipos.
- Análisis, diseño, pruebas y aprobación del software.
- Presentar los respectivos informes y novedades que tienen que ver con las actividades propias del departamento.
- Establecer políticas y procedimiento para el manejo de los sistemas (manual de usuarios y documentación propia de sistemas)
- Solución de las necesidades informáticas de la empresa y su avance.
- Investigar, analizar y desarrollar proyectos de Hardware y/o Software.
- Respaldo de todos los datos críticos e importantes de la empresa, como la base de datos y datos importantes de los usuarios en medios magnéticos con una copia interna y otra externa.
- Administración de la red informática y base de datos empresariales.
- Coordinar las capacitaciones a los usuarios en los sistemas informáticos que manejan.
- Apoyar en las decisiones de compras de equipos informáticos.
- Administrar y dar mantenimiento y configuración al correo electrónico, accesos e internet, enlaces de datos y red empresarial.
- Cumplir y hacer cumplir las funciones y políticas de la empresa.
- Revisión de equipos de cómputo, servidor, computadores, impresoras. Planificación de mantenimiento preventivo de estos equipos.
- Analizar y dar solución a las necesidades empresariales puntuales que requieran los usuarios.
- Solución de problemas en sistemas informáticos empresariales, enlaces de red y hardware empresarial.
- Actualización constante del software empresarial-desarrollado internamente o software comprado a externos.
- Coordinar y aprobar las capacitaciones al personal del departamento.
- Otras funciones que le sean asignadas por sus superiores.

Supervisa todo el personal del departamento de sistemas.

#### **4.1.1.7. Jefe de Gestión Humano**

**Función General:** Planificar, coordinar, controlar, y evaluar el proceso de gestión de Recursos Humanos.

- Controlar y dirigir las políticas sobre selección de personal.
- Elaborar el plan anual de capacitación, y controlar el adiestramiento de personal en los diferentes niveles de la empresa.
- Mantener los expedientes y registros que permitan conocer el desempeño de los empleados.
- Elaborar el Manual de funciones por cargo.
- Participar en las reuniones gerenciales y departamentales.
- Elaborar políticas salariales, incentivos y beneficios.
- Controlar el cumplimiento de políticas, procesos y reglamentos.
- Controlar los procesos operativos del área.
- Medir el clima laboral.
- Participar en las estrategias de comunicación organizacional.
- Coordinar la difusión y cumplimiento del reglamento interno y de seguridad y salud ocupacional.
- Asesor a los niveles de decisión, ejecutivo y operacional sobre aspectos de gestión del personal que aseguren una óptima utilización de los recursos humanos.
- Velar por el cumplimiento de las normas legales vigentes.
- Otras que le sean asignadas por su superior.

Realiza supervisión directa sobre todo el personal de gestión humana e indirectamente sobre el personal de todas las áreas de la empresa.

#### **4.1.1.8. Gerente comercial**

Planea, organiza, dirige, controla y evaluar las operaciones que se derivan del departamento Comercial, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y a instrucciones de la Gerencia General, cumpliendo los objetivos del plan estratégico

general, optimizando los recursos a su disposición y buscando la mayor rentabilidad en la línea de comercialización, creando un servicio y atención de calidad y generando el reconocimiento de la comunidad.

- Lleva adelante al equipo de vendedores y lidera a los mismos.
- Es el nexo entre el dueño de la compañía y los vendedores.
- Acompaña al equipo de ventas, (pero no vende) la rutina del día a día y los problemas que esta acarrea, no lo deben desviar de su función de líder.
- Se encarga del marketing, y de la distribución de los productos en las zonas del austro, norte, costa y clientes especiales.

#### **4.1.1.9. Gerente Financiero Administrativo**

Es el encargado del control de todos los activos, inventarios, archivo general; provee a la entidad recursos suficientes para el normal funcionamiento y la máxima optimización de los mismos.

##### **Funciones Principales:**

- Confeccionar, analizar, presentar e interpretar los estados contables ante el gerente general.
- Realiza, coordina y administra el presupuesto general de la compañía y del análisis de los desvíos resultantes del control presupuestario
- Elaboración y seguimiento diario del flujo de caja proyectado
- La dirección, coordinación y el control respecto a la elaboración de información en tiempo y forma para la toma de decisiones.
- Aplicación de las políticas de personal y la supervisión de la correcta aplicación de la estructura salarial.
- Control y autorización de pagos dentro de los niveles definidos.
- Autorización y firma de órdenes de compra en el marco de los niveles de autorización definidos.
- La gestión administrativa de los inventarios y de la toma de inventarios físicos periódicos.

- La definición de los criterios contables y de imputación de aplicación para toda la compañía.

#### **4.1.1.10. Gerente de Producción**

##### **Función General:**

- Coordinar, controlar, dirigir las secciones que comprenden el departamento de producción.
- Asesorar a los demás departamentos de la empresa desde el punto de vista técnico.
- Colaborar con la gerencia general en la dirección de la empresa como conjunto especialmente en lo referente a la elaboración de políticas que tengan que ver con aspectos técnicos y de producción y reemplazarlos en sus ausencias si así de los dispone.

##### **En Relación con otras Áreas:**

###### **Comercial**

- Recibir información acerca de las necesidades de producto terminado.
- Programar diariamente la producción o validar si ha sido delegada.
- Supervisar y controlar la entrega de producto empacado a producto terminado.
- Prestar asesoría desde el punto de vista técnico a las personas pertenecientes al área comercial, lo mismo que a distribuidores y clientes.
- Recibir informes de los diferentes productos en aspectos como aceptación, calidad y coordinar acciones de mejoramiento.
- Coordinar visitas a la planta.

###### **Compras y Almacenes**

- Colaborar con la Gerencia General respecto a las políticas de compra de las diferentes materias primas cárnicas, teniendo como base los datos históricos y las proyecciones de producción.

- Coordinar y controlar el funcionamiento de los diferentes almacenes que dependen de producción, tanto refrigeradas o no, desde el punto de vista operativo y de control.
- Mantenerse en contacto con los proveedores de materia prima cárnica solucionando inquietudes y verificando sus despachos.
- Verificar la recepción de las materias primas cárnica, aprobarlas y/o tomar las medidas pertinentes.
- Validar y autorizar las hojas de pedido de Materia Prima Cárnica.

### **Control de Calidad**

- Recibir informes acerca de problemas de calidad, bien sea en materias primas, productos en proceso o terminados y toma de decisiones pertinentes.
- Solicitar los análisis de laboratorio que creyere convenientes.
- Establecer las especificaciones de los diferentes productos conjuntamente con investigación, calidad, gerencia general y comercial.
- Diseñar conjuntamente con otros departamentos los programas y procedimientos de aseo y manipulación de alimentos y vigilar su cabal cumplimiento.

### **Mantenimiento**

- Coordinar con este departamento cualquier mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria, instalaciones y equipos a su cargo.
- Informar el incumplimiento de cualquier anomalía en el funcionamiento o estado general de los implementos, equipos o maquinaria.

### **EN RELACION A FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO:**

#### **Respecto al Personal.**

- Participar en la selección del personal
- Conseguir por parte de la gerencia la aprobación de nuevos cargos.
- Solucionar los problemas disciplinarios que concierna a su departamento conjuntamente con recursos humanos
- Conceder permiso a su personal
- Participar activamente en la capacitación de su personal

### **Respecto a los medios físicos**

- Es responsable con sus subordinados de todos los equipos y maquinarias a su cargo.
- Es responsable de todas las materias primas, productos en proceso o terminados que se encuentren en el departamento.

### **Elaboración de Informes**

- Presentar a gerencia los informes que se le soliciten y con la periodicidad que se requiera.
- Proporcionar la Información que le sean solicitadas por los otros departamentos
- Establecer las diferentes normativas y diseñar los formatos de control que requiera su departamento.
- Revisar diariamente los informes de control de producción y toma de decisiones

### **Otros**

- Participar en comités
- Efectuar rondas de inspección en planta, verificando el rendimiento del personal, aseo, estado y calidad de materias primas, estado y flujo de producción y las novedades en general, así como el adecuado manejo y funcionamiento de las máquinas
- Elaborar las normativas y manuales que sean necesarios para el adecuado funcionamiento del departamento.
- Otras que le sean asignadas por su superior.

El Gerente de producción ejerce supervisión sobre todos los supervisores de producción, empaques, carnicerías, jefatura de mantenimiento; de misma manera es supervisado por la Gerencia General.

#### **4.1.1.11. Gerente Investigación y Desarrollo**

##### **Funciones:**

- Generar y receptar ideas
- Ayudar a seleccionar ideas
- Pedir el estudio del mercado, presentación y nicho de mercado que se busca
- Ayuda a elaborar el proyecto de factibilidad
- Diseñar y desarrollar el prototipo-planta-piloto
- Pedir analizar el producto-físico-químico-microbiólogo-durabilidad y composición nutricional- por parte del departamento de calidad.
- Evaluar sensorialmente el producto
- Coordinar el diseño del proceso de producción
- Dar ideas con el diseño del empaque al publicista
- Coordinar pruebas en producción
- Exigir pruebas y análisis del producto por parte del consumidor
- Coordinar con finanzas el costo del producto real considerando mermas y tiempos
- Colaborar en la elaboración del registro sanitario
- Exigir un estudio de logística
- Trabajar en la requisición de materias primas para el nuevo producto
- Coordinar la producción del producto
- Ayudar al lanzamiento del producto y marketing-degustaciones-
- Analizar el comportamiento del producto en el mercado
- Evaluar una vez por mes los productos de la competencia
- Evaluar los procesos de producción una vez por semana
- Actualizar a la empresa con la información tecnológica, como en empaques, equipos, ingredientes.
- Desarrollar nuevos productos.
- Hacer parte del equipo de capacitación y entrenamiento de los miembros de la empresa.
- Vigilar y monitorear la confidencialidad de los procesos y la información interna que se genera.
- Otras funciones que le sean asignadas por sus supervisores.

Ejerce supervisión a todos los empleados del área y recibe supervisión de la Gerencia General.

#### **4.1.1.12. Coordinador Buenas Prácticas de Manufactura**

##### **Funciones:**

- Reportar las novedades, anomalías detectadas en las áreas asignadas directamente a la Jefatura de Aseguramiento de Calidad.
- Apoyo a laboratorista en la toma de muestra de superficies en contacto con alimentos según PSOI 102 sanitización de superficies.
- Responsable de la limpieza y desinfección de la planta.
- Coordinación y monitoreo de la contaminación cruzada
- Coordinación y monitoreo de la limpieza de baños, vestidores y lavamanos
- Coordinación y monitoreo de la contaminación
- Apoyo, coordinación con jefes de áreas y verificación del control de higiene de los empleados.
- Apoyo, monitoreo y verificación con RRHH sobre el control de salud de los empleados
- Vigilancia y monitoreo del control de plagas
- Presentar informes microbiológicos, físico químico, gestión de BPM a la Jefatura de Aseguramiento de Calidad.
- Presentar informes de verificación de calibración de termómetros y balanzas al jefe de calidad

#### **4.1.1.13. Jefe de Cartera y Valores**

**Función General:** Ejecutar las políticas de crédito de cartera vigentes en la empresa

- Calificación y aprobación de nuevos clientes para crédito
- Revisión de cartera a nivel nacional
- Auditorias y confirmaciones de saldos de clientes vendedores
- Revisión de cajas diarias (ingreso de pagos caja)
- Reunión con los vendedores de forma semanal
- Gestión de cobranzas con clientes de autoservicios

- Confirmación telefónica (muestreo)
- Negociación de recuperación de cartera
- Desbloqueo de clientes
- Aumentos de cupo (crédito)
- Revisión de notas de crédito
- Elaboración de informes, comportamientos de cartera
- Custodia de las letras de cambio en garantía de clientes y vendedores
- Revisión de facturas de autoconsumo y donaciones
- Otras que le sean asignadas por su supervisor.

#### **4.1.1.14. Contador General**

**Función General:** Es responsable de la generación y presentación de información contable confiable, planificación, dirección, supervisión y control de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.

- Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento.
- Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes
- Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión
- Revisar conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos
- Desarrollar e implantar procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica de la empresa
- Diseño e implantación de reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera
- Revisar contratos de proveedores
- Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico y control de la empresa
- Atender requerimientos de información de organismos de control externo a la compañía, como SRI, Superintendencia de Compañías, etc.

- Elaborar los balances debidamente cuadrados y respaldados con sus anexos
- Realizar y enviar las declaraciones al SRI antes de la fecha de vencimiento establecidas por el órgano de control.
- Liquidar las importaciones
- Revisar los cheques para realizar pagos
- Otras funciones que le sean asignadas por sus superiores

#### **4.1.1.15. Asistente de Gerencia:**

##### **Funciones:**

- Revisión y clasificación diaria de la información que llega a los correos de gerencia general y asistente de gerencia.
- Coordinación de trámites de mensajería
- Redacción de comunicaciones internas y externas
- Control de registro de llamadas telefónicas de gerencia
- Control y pago de gastos personales de gerencia
- Coordinación de agenda de gerencia
- Realizar las llamadas telefónicas de gerencia
- Asistir a las reuniones de jefes departamentales
- Compra de tickets de avión
- Realizar reservas para hospedaje de gerencia
- Manejo de caja chica, general para compras hasta de \$20
- Cuadre y reembolso de caja
- Asistir, coordinar y llevar las respectivas actas de comités de gerencia
- Control de órdenes de compra y consumos internos en italdeli
- Asistir al gerente en todos los temas personales
- Recepción de correspondencia de gerencia
- Otras que le sean asignadas

En la organización a pesar de tener un Manual donde constan las funciones de los principales cargos, es necesario así mismo el establecimiento de las funciones de los demás puestos. La falta de formalización de las funciones que realizarán los

empleados de acuerdo a los principios de Gobierno Corporativo afectaría a la empresa a no tener el control del desempeño de sus empleado y por ende a la relación de empleados-clientes y proveedores, ya que para un buen gobierno corporativo es importante como realizan los trabajadores sus actividades y de eso dependerá la eficiencia de todas los departamentos de Italimentos para en un plazo determinado medir su rendimiento.

#### **4.1.2. Código de Ética**

Un código de ética define normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una organización y aunque en un código de ética no impone castigos legales, supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Además un código permite tener pautas de conducta y criterios generales para resolver problemas, trato con clientes, proveedores y otros grupos interesados.

Italimentos no posee un Código de ética; sin embargo, se basan en valores los cuales fueron revisados y aprobados por el gerente general en el año 2010. Estos valores han sido difundidos a todo el personal mediante carteleras ubicados en los principales lugares de la empresa como es el comedor, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de verificar si los empleados están cumplimientos con estos valores.

#### **Valores Compartidos**

- “Integridad: Quienes laboramos en la Italiana somos sujetos leales, que buscamos calidad en cada uno de nuestros actos, comprometidos con la organización, entusiastas, honrados, transparentes, éticos.”
- “Innovación: Somos gente creativa y abierta a nuevas ideas, apoyando y aplicando conceptos, productos, servicios y prácticas, para buscar siempre

mejorar la productividad individual y del equipo, acordes a las necesidades del mercado.”

- “Responsabilidad: Quienes hacemos la Italiana, estamos comprometidos con el cumplimiento de las leyes y normas para alimentar y servir con satisfacción, perseguimos una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar la situación competitiva y del valor de nosotros y de la empresa.”
- “Solidaridad: para nosotros es el sentido de unidad basado en intereses comunes, respetuosos y creyentes de nuestra gente, quienes con una adecuada comunicación, nos permiten solidificar un verdadero trabajo en equipo.”

### **Valores Permanentes**

- El cliente es nuestra razón de ser.
- Manejamos nuestro negocio con una conducta ética, honesta, leal, transparente.
- Estamos orientados hacia logros y contribuciones del más alto nivel.
- El logro de nuestros objetivos se basan en el trabajo en equipo.
- Todos somos responsables de satisfacer las expectativas de nuestros clientes y de nosotros mismos.
- Respetamos y confiamos en nuestra gente.

La consecuencia de que una compañía no tenga un Código de Ética formalmente aprobado y difundido es no mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los empleados, es decir que no haya la colaboración de todos para el cumplimiento de metas y objetivos que en este caso Italimentos las establezca.

### **4.1.3. Establecimiento de Políticas**

Es importante que una compañía defina políticas ya que es el sistema por el cual, la empresa tiene control de todas sus operaciones diarias y sirven como directrices para la toma de decisiones. En efecto la empresa sin políticas no controla su futuro.

En Italimentos solamente han emitido dos reglamentos formalizados en cuanto a la relación laboral, Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía y Reglamento de Seguridad Salud y Ambiente de la Empresa; los que están a conocimiento de todos los empleados para su cumplimiento obligatorio.

Por lo tanto la compañía no tiene buenos mecanismos para emitir políticas y por consiguiente existen deficiencias en los controles internos ya que únicamente los jefes de cada departamento tendrán la obligación de que sus subordinados cumplan con las tareas que se les encomiendan

En Octubre del 2009 estos reglamentos fueron inscritos en el ministerio de relaciones laborales en atención a la solicitud presentada por el representante legal de la empresa Italimentos, debiendo ser estos renovados cada dos años de acuerdo al Código de Trabajo.

#### **a) Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía**

El reglamento interno de trabajo de la compañía fue creado con el propósito de que tanto empleador como trabajadores cumplan con lo dispuesto en el Código de Trabajo, según el artículo 64, “Las fábricas y todos los establecimientos colectivos elevaran a la Dirección Regional de Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento para su aprobación”.

El reglamento contiene:

- Horarios, Permisos y Descansos
- Pago de remuneraciones
- Obligaciones de los trabajadores
- Prohibiciones a los trabajadores
- Obligaciones y prohibiciones del empleador
- Disposiciones sobre cajeros, pagadores y bodegueros
- Sanciones

#### **b) Reglamento de Seguridad Salud y Ambiente de la Empresa**

Este reglamento fue elaborado en base a:

- Constitución Política del Estado
- Reglamento general del Seguro de Riesgos del trabajo
- Código de Trabajo
- Reglamento de Seguridad y Salud

Objetivos del reglamento:

- Eliminar o reducir al mínimo la incidencia del riesgo laboral y enfermedades profesionales y sus repercusiones en el patrimonio de la institución.
- Reducir al mínimo la gravedad y el número de lesiones de los trabajadores.
- Concienciar a los servidores sobre la importancia de los riesgos y enfermedades profesionales.
- Propiciar una política de prevención en todas las actividades de la empresa.
- Determinar los sistemas más adecuados para reducir o minimizar los accidentes de trabajo.

- Establecer incentivos para el cumplimiento de las normas y procedimientos.
- Implementar el presente reglamento a fin de que se apliquen obligatoriamente para los directivos, empleados y trabajadores, permanentes u ocasionales de la empresa, así como también para los contratistas y sus trabajadores y para quienes visiten las instalaciones de la empresa.
- Velar para que todo el personal, empleados y trabajadores permanentes u ocasionales de la empresa, así como también para los trabajadores de los contratistas se encuentren protegidos por el seguro social obligatorio del IESS.

Para el caso de clientes y proveedores se han emitido políticas que deberán ser de total conocimiento de las partes que tienen relación directa con ellos; para ello, existen firmas de responsabilidad en cada una de las políticas emitidas. Estas políticas son elaboradas por el Jefe de Cartera y aprobadas por el Gerente General las mismas que serán revisadas cada año.

**a) Políticas de crédito:**

**Anexo 7** observamos las políticas de crédito en Italimentos.

El objetivo principal de la elaboración de estas políticas es establecer y dar a conocer al personal que labora en las áreas de ventas, distribución, auditoría y cartera de Italimentos Cía. Ltda. los lineamientos generales para una correcta instrumentación de crédito a sus clientes, administración y garantía de cobro oportuno.

Todo cliente que desee obtener una línea de crédito con Italimentos Cía. Ltda. deberá cumplir con lo que ésta establezca según la naturaleza del comercializador.

#### **4.1.4. Forma de Tomar Decisiones:**

En Italimentos, al ser una empresa familiar, el proceso de toma de decisiones esta deliberadamente limitado a una persona clave que, para este caso, es el gerente general. De esta manera al presentarse alguna situación importante en los diferentes departamentos, será cada jefe departamental quien deba comunicar al gerente-propietario.

El hecho de tener pocos gerentes y jefes, las reuniones para toma de decisiones son muy sencillas; ya que no se necesita de votos por parte de los demás accionistas como sería el caso de las empresas no familiares.

#### **4.1.5. Relación entre Accionistas, Propietarios, Administración y Empleados.**

La relación que se lleva en la empresa es muy cordial, puesto que muchos de los empleados se encuentran laborando desde que se constituyó la compañía; por parte de los dueños de la empresa siempre se ha recibido un trato cordial para los empleados, creando así un ambiente de confianza.

El gerente general es quien siempre busca que todos los colaboradores de Italimentos tenga una buena relación entre sí, asegura que la remuneración a tiempo y justa es una motivación para que se realicen las labores con satisfacción.

#### **4.1.6. Sistemas de Información y Comunicación: Gerencia-Administración-Empleados.**

La gerencia mediante su asistente convoca semanalmente reuniones con todos los jefes departamentales para de esta manera dar a conocer la información relevante de tipo operacional, financiera, y de control. Por su parte es deber de los jefes departamentales la comunicación eficaz hacia todo el personal que tienen a su cargo; para que desde manera puedan conocer y cumplir con sus responsabilidades.

Los jefes y gerentes departamentales deben presentar mensualmente sus informes de labores y proyecciones para el siguiente mes, los cuales serán puestos en conocimiento del gerente general a través de los llamados comités gerenciales. Y mediante indicadores de gestión evalúan si los objetivos se están alcanzado, y en caso de existir falencias toman decisiones para corregir desviaciones.

A través de estos informes gerente general verificara y evaluará el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El departamento de Recursos Humanos está a cargo de poner a conocimiento de los empleados situaciones importantes que ocurren en la empresa; ésta comunicación se materializa en avisos, carteleras, anuncios o mensajes verbales. O dependiendo a la necesidad de la Gerencia para que sean comunicadas se utiliza el medio más rápido.

Cabe recalcar que una empresa con Buen Gobierno Corporativo esta no sería la manera adecuada de difundir información de mucha relevancia.

Como estrategia de comunicación, la gerencia, convoca a todos sus empleados a participar de un desayuno, tiempo en el cual se comparte e intercambia criterios. Es común ver al gerente general entablando conversaciones con los empleados con el fin de fortalecer los lazos de confianza entre ellos.

En cuanto al área financiera, ésta provee a la gerencia de información de balances generales, máximo los doce primeros días del mes; adicionalmente, en los comités gerenciales esta área presenta los resultados, confrontándolos con los presupuestos realizados, así como un análisis de la productividad de los departamentos. Adicionalmente, esta área debe realizar inventarios mensuales de los rubros más significativos, materias primas: cárnicos, no cárnicos, productos terminados, productos en procesos y de activos fijos.

#### **4.1.7. Esquemas de Control Actual**

Italimentos utiliza sistemas de control sencillos para que los procesos y actividades que realicen cada uno de los empleados sean ejecutados correctamente.

La gerencia a través de cámaras instaladas en toda la planta lleva un control de todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa, si es que se presentara alguna anomalía el jefe de seguridad, acudirá de inmediato a los responsables de cada departamento para que de esta manera se tomen las respectivas medidas correctivas del caso. El mismo sistema se utiliza para controlar las oficinas remotas en otras ciudades.

El ingreso del personal es controlado mediante puertas electrónicas que dan un reporte diario de las horas de ingreso y salida de la fábrica.

Los controles también se dan a todo activo de la compañía mediante registros en el módulo de activos con fotografía y custodio responsable, los inventarios de productos se realiza cada semana y una vez al mes se presenta a la gerencia una foto de los activos fijos.

El gerente propietario realiza visitas sorpresivas a cada departamento y es quien está presente en el arranque de la jornada diaria de trabajo para verificar que todo marche bien.

#### **4.2. Análisis de la Información de Italimentos.**

A continuación se detalla brevemente los aspectos relevantes de Italimentos que se considerará para el establecimiento de conclusiones conforme a una correcta estructura de Gobierno Corporativo.

- Hemos podido observar que los manuales de funciones existentes en Italimentos se encuentran establecidos de los principales cargos; sin

embargo hace falta la elaboración de algunas áreas que para un buen gobierno corporativo deberían estar establecidas.

- En cuanto al código de ética, Italimentos se basa únicamente en valores de comportamiento general; lo que no se apega a un código de ética bien estructurado que brinda soluciones efectivas en situaciones específicas como al compromiso de todo el personal que labora en la empresa en cumplir los objetivos que determina la gerencia y al permanecer en una sola línea de comportamiento.
- Las políticas para el personal han sido establecidas en dos manuales; de seguridad industrial y de control interno, se pudo observar que han sido difundidos correctamente en el momento de la incorporación a la empresa.
- Para el caso de los clientes, el jefe de cartera es quien está a cargo de la elaboración de las políticas de crédito las que son aprobadas por la gerencia, las que deberán ser puestas en conocimiento del personal del departamento comercial, ya que está involucrado directamente con los clientes.
- Los gerentes de cada área se reúnen con el gerente general para conocer los aspectos importantes de la empresa para la toma de decisiones; es competencia únicamente del gerente general elegir lo que mejor le convenga a la empresa aun cuando los miembros del consejo den sus puntos de vistas y asesoren al gerente para que pueda tomar la decisión más acertada.
- El ambiente laboral que se percibe en Italimentos es muy bueno puesto que los colaboradores en su mayoría laboran desde la constitución de la empresa, aseguran que el gerente general es quien siempre está pendiente de mantener la armonía en el lugar de trabajo; sin embargo, la falta de formalización de políticas, procesos

y procedimientos hace que no exista la posibilidad de evidenciar el cometimiento de un error y, por tanto, cuando estos ocurren la decisión está en manos del gerente general, quién decide de acuerdo con su mejor criterio, sin fundamento alguno. Esta situación ocasiona además que la identificación de fallas en el diseño de los procesos sea prácticamente imposible pues no existe un proceso formalmente establecido.

- La información de tipo operacional, financiera, y de control se comunica de manera vertical; es decir, los jefes o gerentes departamentales anuncian las decisiones a los niveles inferiores.

Lo contrario sucede con la información general, ya que los encargados de difundirla son quienes laboran en el departamento de recursos humanos mediante anuncios o carteleras.

En cuanto a la información financiera, los responsables de cada área en las reuniones mensual exponen los balances y proyecciones.

- En Italimentos se lleva dos tipos de controles: del personal y de los activos; para el caso del ingreso del personal se cuenta con puertas electrónicas que proporciona información periódica, las labores son controladas mediante cámaras que son inspeccionadas por el jefe de seguridad conjuntamente con el gerente general.
- Los activos de la empresa son controlados con fotografías y custodio cada uno de éstos constan en un documento con la respectivas firmas de responsabilidad.

#### **4.3. Conclusiones sobre la situación del Gobierno Corporativo en Italimentos.**

Este análisis nos muestra que en Italimentos los principios y mejores prácticas de Gobierno Corporativo no se aplican de forma integral, pues es evidente que la incipiente aplicación de algunos de los elementos de buen Gobierno Corporativo no es producto de la decisión de la administración de empresa sino más bien de la obligación normativa, no existe, por ejemplo, de manera formal un Código de Ética y o un proceso que establezca la forma en la que los diferentes departamentos de la empresa apoyan la identificación y establecimiento de Políticas.

Podemos mencionar que la base de la aplicación de un buen Gobierno Corporativo gira alrededor de un eficiente control interno, del funcionamiento de la junta directiva, de la existencia de comités como el de auditoría, por ejemplo, los que tienen la responsabilidad de dar seguridad tanto de las cifras contables y los reportes financieros, como del mantenimiento y buen funcionamiento de los controles internos establecidos, situación que hace que la organización sea susceptible a fraudes, tanto interno como externos.

Italimentos recientemente ha visto la necesidad de contar con un pronunciamiento independiente sobre sus estados financieros, por lo que se encuentran empeñados en contratar los servicios de un auditor externo.

En conclusión Italimentos Cía. Ltda. mantiene un esquema muy incipiente de aplicación de principios y buenas prácticas de buen gobierno corporativo por lo que, debido al tipo de organización familiar que mantiene y al importante crecimiento que presenta, sería bueno que la administración inicie un proceso de conocimiento y evaluación de las propuestas sobre gobierno corporativo que se han expuesto a lo largo de este trabajo con la finalidad de identificar las ventajas que presenta el desarrollar y mantener un sistema de Gobierno Corporativo sustentado en la aplicación de principios y buenas prácticas lo que aportaría y sustentaría de mejor manera la generación de valor, lo que facilitará las relaciones que la organización tiene con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos y que, al ser una empresa familiar, a veces se pierden de vista.

## **CAPITULO V**

### **5. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA ITALIMENTOS FRENTE A PARÁMETROS DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.**

#### **Introducción**

Uno de los pilares fundamentales de la implementación de un buen gobierno corporativo es que los propietarios conozcan y entiendan la estructura del mismo dentro de su empresa. Por eso es importante que la administración de la organización explique la estructura de gobierno corporativo que ha adoptado según las características propias de la empresa.

En este contexto es importante que las empresas que adoptan las mejores prácticas de buen Gobierno Corporativo sepan explicar a los propietarios qué prácticas no han sido adoptadas y la razón de ello; adicionalmente, se debería, por medio de la alta dirección, incorporar las mejores prácticas internacionales o locales que correspondan a su sector.

Es por esto que en este capítulo expondremos los resultados de la evaluación realizada a aplicación, tanto de los principios de buen gobierno corporativo como de las mejores prácticas que Italimentos mantiene con los grupos de interés al interior de la organización y con sus socios.

#### **5.1. Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo**

Para realizar éste diagnóstico no fue posible acceder a los estatutos de la empresa puesto que éstos se encuentran en custodia del asesor legal y se consideran de carácter privado. La asistente de gerencia es quien nos ayudó con la información detallada a continuación con la autorización del gerente general.

##### **5.1.1. Derecho de los Propietarios:**

Principio básico en todas las empresas. Es por ello que en Italimentos cada socio, según su aportación de capital, participa de las ganancias de la

empresa en la proporción que le corresponde.

- I. **“Una acción=Un Voto”:** Los tres socios de Italimentos Cia. Ltda. tienen derecho a voto de acuerdo a su participación en el capital de la empresa y en sus ganancias o pérdidas, independientemente del tipo de participación que posee, los dos socios minoritarios asisten a las juntas donde sus criterios son escuchados y quedan registrados en un acta. La asistente de gerencia es la encargada de la elaboración del acta y luego es revisada por el gerente general para su aprobación.

Este es un punto muy importante que necesita ser corregido, las actas que se realizan en cada junta no tienen que ser aprobadas por el gerente general únicamente; necesita que lo realicen todos los asistentes a la sesión

- II. **Acuerdos de Socios Documentados:** Todos los acuerdos existentes entre socios quedan documentados formalmente en actas; y están a su alcance para una posterior revisión.
- III. **Registro de Socios Disponibles:** Italimentos cuenta con un registro formal de los socios y sus respectivas cantidades de participaciones.
- IV. **Convocatoria Oportuna:** La convocatoria para asambleas de socios la realiza la asistente de gerencia y se llevan a cabo con un plazo de quince (15) días de anticipación; son dadas a conocer a los socios mediante correo electrónico. En este punto en Italimentos no se ha considerado que las asambleas de socios no necesitan de ninguna formalidad para la convocatoria, puesto que las asambleas son siempre universales.
- V. **Claridad en el Orden del Día y Documentación<sup>15</sup>:** Las asambleas en Italimentos tratan únicamente temas de importancia. El Orden del Día es realizado por el gerente general con colaboración de su asistente. Los socios tienen a su disposición la documentación e información

---

<sup>15</sup> Entrevista realizada a la asistente de gerencia.

necesaria de los asuntos que ocurran en la sociedad para una toma oportuna de decisiones.

- VI. **Propiciar Propuestas de los Socios:** En la Asamblea de la empresa Italimentos existen espacios en los que los socios puedan dar sugerencias sobre temas de interés de la sociedad.
- VII. **Reglas de votación Establecidas:** En este punto nos supieron asegurar que en los estatutos constan las reglas de votación, las cuales podrán ser modificadas mediante enmiendas reglamentadas. No fue posible constatar dicha información.
- VIII. **Mecanismos Equitativos en la Adquisición de Control** En la empresa Italimentos en el caso de que se presentara una oferta de compra de participaciones que resulte en la transferencia del control de la compañía se realizara únicamente con la aceptación de todos los socios, pues así lo establece la Ley de Compañías.
- IX. **Mecanismos de Resolución de Disputas sobre Derechos de Propietarios:** La junta no establece mecanismos para la revisión de disputas entre la empresa y/o socios.

### 5.1.2. Junta Directiva

La Junta Directiva es el elemento esencial del buen gobierno corporativo. En Italimentos la conforman los socios, asesor legal, jefe financiero, jefe de proyectos e investigación y asistente de gerencia. La cual es la responsable de todos los asuntos y actividades de la empresa. Además ésta debe ser transparente, objetiva, y eficiente, siendo ejemplo para todos los funcionarios de la sociedad.

La misión de la Junta Directiva es identificar, entender y hacer cumplir los objetivos de la empresa y de sus propietarios. En Italimentos se realizan evaluaciones en cuanto el cumplimiento de objetivos y los

resultados de los indicadores de gestión; pero no son periódicos, según lo asegura la asistente de gerencia.

Según las necesidades de la empresa el Gerente por medio de su asistente convoca a Junta Directiva para revisar toda la información relacionada con los temas a tratar, y con la participación de cada uno de los miembros se logra un adecuado proceso de toma de decisiones.

Solamente los miembros de la junta directiva tienen el deber y el derecho de asistir a las reuniones. Según las necesidades de la empresa se considerará la opción de invitar a otras personas a asistir o participar de las reuniones.

### 5.1.3. Gestión (Administradores)

- **Atribuciones Establecidas para el Ejecutivo Principal:** El ejecutivo principal es el responsable de reportar a la junta directiva sobre los asuntos importantes de la empresa.
  
- **Evaluación de los Administradores y Remuneración por resultados:**  
Este principio no se cumple en Italimentos puesto que no se realizan evaluaciones a los ejecutivos ni su remuneración es establecida en base de resultados.

### 5.1.5. Auditoría Externa.

**Auditoría Independiente:** La auditoría Independiente o externa es un elemento fundamental del buen gobierno corporativo, su propósito es verificar que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación de la empresa.

En Italimentos no se ha conformado comités de Auditoría, pero a pesar de aquello se han realizado algunas auditorías externas, los resultados y

recomendaciones luego de su conocimiento han sido presentados al departamento financiero-administrativo.

#### **5.1.6. Empresas Familiares.**

**Estructura Establecida para el manejo de las Relaciones.** La Junta Directiva de la empresa familiar debe establecer un marco para definir la relación entre la familia y la empresa.

En el caso de Italimentos no se han establecido los organismos de gobierno que permitan administrar la empresa con objetivos bien definidos, sobre todo dejando en claro que los objetivos familiares y los empresariales, no necesariamente pueden coincidir

### **5.2. Gobierno Corporativo en Italimentos**

Con base en el diagnóstico realizado a Italimentos podemos afirmar que la empresa tiene un grado mínimo de cumplimiento con respecto a los principios de buen gobierno emitidos por la OECD; adicionalmente cabe mencionar que este cumplimiento se da en razón de la obligación legal que tiene más no porque en la empresa exista una cultura que fomente la práctica de principios del buen Gobierno Corporativo y sus mejores prácticas.

Es así que, los reglamentos y estatutos en donde constan las políticas relevantes de la empresa, se encuentra en custodia del asesor legal y no son conocidos ni considerados a la hora de tomar decisiones pues el gerente general es quién dispone e instruye en cada uno de los casos.

Al hacer una revisión del proceso del funcionamiento del directorio de Italimentos se puede concluir que éste necesita implementar un cambio de forma urgente en su funcionamiento. Esto se fundamenta primordialmente en tres apreciaciones: el rol del directorio no es estratégico, es decir que las

decisiones que toma no tiene relación con los lineamientos estratégicos de la organización, los que son definidos únicamente por el Gerente General; los directores no cuentan con toda la información necesaria para tomar decisiones en las reuniones pues ésta no les es entregada con anticipación, por lo que no puede haber un proceso de preparación para las reuniones, lo que hace que su participación no se realice en forma adecuada, lo que causa que los procesos de toma de decisión no son incluyentes, es decir, no se consideran todas las posiciones o no se analiza con profundidad la información.

En Italimentos la mayoría de reuniones de Directorio están dirigidas a la presentación y aprobación de temas según una agenda previamente definida, pero no existe ningún proceso de discusión analítica ni una presentación de ideas contrarias que podrían ocasionar un debate enriquecedor para la toma de decisiones.

De acuerdo a los grupos de interés en Italimentos existe un manual para el otorgamiento de crédito, que es de conocimiento del personal de las áreas de ventas, distribución, auditoría y cartera.

## CAPITULO VI

En este capítulo se resumen conclusiones y recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo, las que esperamos sean consideradas por la administración de la empresa con la finalidad de que se constituyan en un grupo de lineamientos para la implementación de un sistema de Gobierno Corporativo basado en los principios y buenas prácticas recomendadas para empresas de carácter familiar como lo es Italimentos

Se ha arribado a estas conclusiones que fundamentan las recomendaciones a través de la confrontación de los principios del buen gobierno corporativo y las recomendaciones de mejores prácticas con la realidad de la organización y la forma en la que se realizan los procesos dirigidos por la administración, tanto en la estructuración como en el funcionamiento de la relación entre el accionista y la empresa. También se han señalado las condiciones necesarias para avanzar exitosamente en la implementación de estas reformas.

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**CONCLUSIONES:** El problema principal que enfrenta Italimentos es la falta de una estructura administrativa clara, la informalidad en los procedimientos para la toma de decisiones y una incorrecta delimitación del ámbito empresarial y familiar.

Italimentos está bajo la dirección del socio fundador, los demás socios no participan ni contribuyen al desarrollo de la empresa, puesto que es él quien, con autoridad total maneja las riendas del negocio; sin embargo, de esta manera se considera que el principio “una acción/un voto” se cumple.

La Junta Directiva de Italimentos la conforma sus socios; el Sr. Lautaro Jetón Suscal, sus hijos Juan Manuel Jetón Baculima y Carlos Andrés Jetón Baculima; el asesor legal, jefe financiero, jefe de proyectos, jefe de calidad; de acuerdo al código de buenas prácticas de gobierno corporativo que establece que debería ser el número de integrantes impar para poder lograr una correcta toma de decisiones en el caso de

acudir a votación y así evitar conflictos Italimentos lo cumple puesto que son siete los integrantes de la Junta.

A pesar de que el número de integrantes de la Junta Directiva es el correcto, y que han sido escogidos en función al valor agregado que se estima pueden dar a la empresa, se ha podido observar que el directorio no es necesariamente activo; el líder familiar toma las decisiones y luego el directorio las consiente y principalmente no está conformada por una mayoría de directores independientes; es decir, libres, en apariencia y de hecho, de conflictos sobre la empresa.

La Junta Directiva no tiene su propio reglamento de gobierno corporativo que describa la visión, normas, principios y las responsabilidades de la misma.

En el tema de revelación y divulgación de información, la contadora de Italimentos asegura que se formulan los estados financieros mediante la utilización de los principios contables y que se logra así que los riesgos queden identificados. En este caso no se ha tenido un pronunciamiento de un auditor externo quien pueda afirmar que los estados financieros se apeguen adecuadamente a los principios contables.

De la misma manera en el caso de que los accionistas requieran información financiera, ésta es entregada inmediatamente.

La Junta Directiva no se ha designado comités para llevar funciones críticas de la empresa; no se ha nombrado auditor externo.

El problema más grande que pudimos constatar al realizar este estudio, es que los reglamentos y estatutos de Italimentos se los ha realizado únicamente para cumplir con la ley; y estos se encuentran en custodia del asesor legal, y no son considerados para cada circunstancia que lo amerite.

No existe un código de ética y los reglamentos establecidos para los empleados son únicamente dirigidos al área de producción.

En cuanto al control interno, en Italimentos se lleva control únicamente del personal y de los activos fijos, más no de la información financiera, las operaciones, normas y leyes con relación a los objetivos establecidos.

### **RECOMENDACIONES:**

Una vez reconocidos los problemas que enfrenta Italimentos estamos en la posición de hacer algunas recomendaciones para poder dar el primer paso, que es el más importante, para la implementación de un buen Gobierno Corporativo.

Italimentos debe realizar una actualización de sus estatutos en cuanto a la organización y funcionamiento de la Junta Directiva, incluyendo reglas claras para la participación de los accionistas y la toma de decisiones, procedimientos para representación en Junta de Accionistas, procedimientos de votación y expedición de actas.

Se debería regular las funciones del Directorio en cuanto a estrategia, gestión, organización y funcionamiento.

Se deberían crear comités del Directorio: de Auditoría y Procesos, Recursos Humanos y Remuneraciones e Inversiones, con el objetivo de evaluar las operaciones significativas de la organización así como aquellas que se realizan entre vinculados.

La elaboración del código ética es de mucha importancia para Italimentos con el objeto de transmitir valores y principios que construyan y consoliden la confianza y aseguren la buena reputación de la empresa.

Una vez implementadas estas recomendaciones se habrán dado los primeros pasos para la implementación de un Gobierno Corporativo efectivo, lo que puede resultar complicado aunque no imposible.

Adicionalmente, en una empresa familiar como Italimentos se debe pensar en conformar dos organismos de gobierno:

- El consejo de Administración

- El consejo Familiar

Los que permitirán administrar la empresa con objetivos bien definidos, sobre todo dejando en claro que los objetivos familiares y los empresariales, no necesariamente pueden coincidir.

El consejo de administración debe monitorear la gestión de la empresa y el desempeño del equipo directivo. Se puede optar para la conformación del consejo con personas ajenas a la familia para que, de esta manera, se consigan opiniones objetivas, independientes y profesionales, sin la influencia del entorno familiar que, conjuntamente con la experiencia del fundador, enriquecerán la visión empresarial.

Los consejeros independientes tienen la función de salvaguardar los intereses de los propietarios, es decir, velan por la sostenibilidad de la empresa como patrimonio de las futuras generaciones. Por esto no solo aportan en la gestión estratégica sino también en el monitoreo del desempeño de la empresa y en la evaluación de la gestión el equipo de la directivo.

El segundo órgano de gobierno es el consejo familiar, que debe buscar vincular los intereses de la familia con los intereses de la empresa. En el consejo familiar se tocan asuntos en los cuales los miembros de la familia se incorporan a la empresa como:

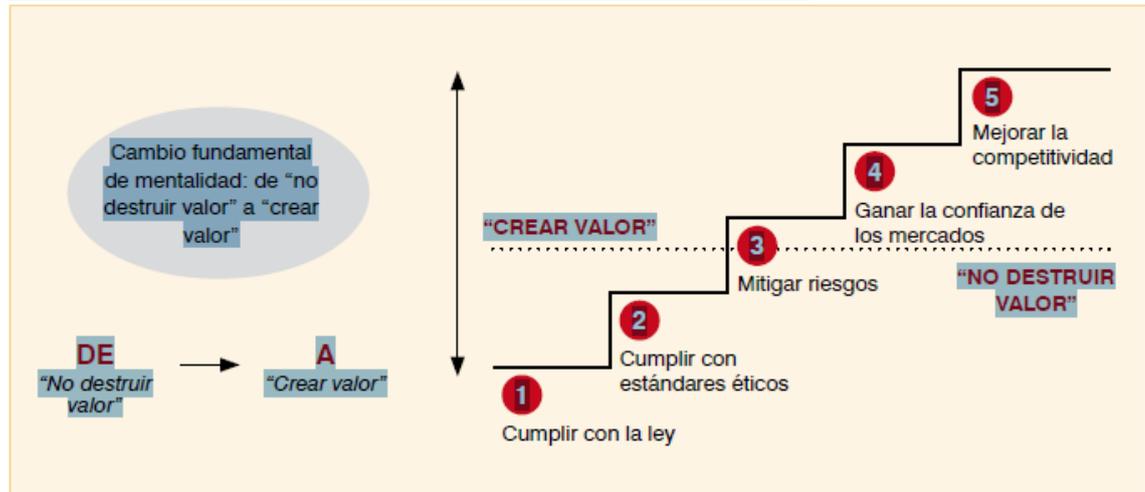
- Nominación de representantes
- Asamblea de socios
- Junta Directiva
- Uso de activos de la empresa
- Pautas para el manejo de acciones o participaciones.
- Comunicación de información
- Prácticas de remuneración

Estos organismos de gobierno ayudarán a aumentar el valor del patrimonio familiar y mantendrá la armonía de la familia asegurando el rol de los miembros de la familia como propietarios y administradores en la empresa.

## 6.1. REFLEXIONES FINALES

Se considera necesario que Italimentos ponga especial énfasis en el funcionamiento del Directorio, en términos de análisis y recomendaciones.

### ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO



Fuente: Estudio Icare/ McKinsey&Company

De acuerdo con la propuesta realizada en el estudio Icare/ McKinsey&Company, para poder mejorar el Gobierno Corporativo es recomendable seguir un camino de desarrollo de dos etapas principales. La primera "No destruir valor", encierra del paso 1 a casi la totalidad del paso 3, y es "solo" vista como forma de cumplir con la legislación y con los esquemas demandados por el público y los inversionistas. La segunda etapa "crear valor" comienza del paso 3 hasta el 5, y es la que da la capacidad de generar valor a las empresas; sin embargo, para implementar estos cambios en Italimentos se necesita un cambio de mentalidad y llevarlo al proceso del día a día, empezando desde el nivel más alto de la organización.

Un buen Gobierno permite que la empresa no destruya su valor. El éxito dependerá de reconocer la oportunidad de generar valor y de no pensar en llevar a cabo el proceso de implementación de los principios y mejores prácticas de buen Gobierno Corporativo solo como un mecanismo para no destruir el valor, sino más bien con el convencimiento de mantener un buen gobierno corporativo como herramienta para la creación de valor.

El proceso de cambio puede parecer simple, pero es muy complejo, sobre todo en empresas familiares; adicionalmente, se considera un desafío que, tanto los empleados de Italimentos como sus directivos cumplan, efectivamente, sus roles.

## 6.2. MEJORES PRÁCTICAS

En este contexto se entiende por “mejores prácticas” a aquellos procesos, mecanismos, actividades y herramientas que permitirán al Directorio llevar a cabo su misión en forma efectiva y eficiente.

A continuación presentamos un cuadro que caracteriza estas “mejores prácticas” de gestión del Directorio en base a tres pilares fundamentales

El Rol del Directorio:

- Especificar y separar los roles de los directivos y de los ejecutivos.
- Definir el rol del presidente del directorio y del gerente general.
- Dar a conocer por escrito a accionistas y empleados el rol del directorio.
- Definir claramente un nivel adecuado de autonomía para el Director, para que éste pueda concentrar en temas estratégicos.
- Formalizar las responsabilidades y atribuciones de las posiciones clave de la empresa, independiente de si quien ocupa la posición es familiar o no.

La estructura del Directorio:

- Garantizar un tamaño adecuado que permita agilidad en la toma de decisiones, participación y compromiso de los directores.
- Usar comités para abordar temas claves con un buen nivel de especialidad.
- Gestionar el directorio como un equipo independiente, aceptando distintas puntos de vista con el fin de manejar los conflictos de interés.

Procesos del Directorio:

- Establecer los procesos de toma de decisión para garantizar la participación de Directores que no “representan” a las familias controladoras y beneficiarse de sus puntos de vista.
- Formalizar la agenda del Directorio, garantizando que los temas críticos sean abordados y decididos en las reuniones de Directorio.
- Transitar desde los “valores de la familia” a “valores corporativos” formalizando mecanismos de resolución de conflictos.

### **6.3. Sugerencias de Mejora:**

En este tema es importante mencionar que Italimentos puede aplicar la metodología que IAAG<sup>16</sup> ha desarrollado para la implementación de buen gobierno corporativo, cabe recalcar que esta metodología es aplicable para todas las empresas.

Los pasos fundamentales de esta metodología son:

1. Diagnóstico o Due-Diligence: El objetivo principal es realizar una evaluación de las prácticas de Gobierno Corporativo existentes en la empresa con relación a los estándares de buen gobierno.
  - Derecho y Trato Equitativo de accionistas
  - Junta General de Accionistas
  - Junta Directiva
  - Preparación y Revelación de Información tanto financiera como no financiera.
  - Resolución de Controversias

El resultado será identificar cuáles son las áreas sólidas y las que necesitan mejorar; para poder realizar este diagnóstico, IAAG

---

<sup>16</sup>Consultoría & Corporate Finance (IAAG) es una firma especializada en servicios en las áreas de Consultoría Estratégica y Corporate Finance

utiliza un software como herramienta de apoyo, “Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo”<sup>17</sup> desarrollado por la CAF.

2. Elaboración del informe de diagnóstico y propuesta: en este punto se debe definir propuestas y recomendaciones de gobierno corporativo en relación a cada uno de los estándares de referencia en base de las conclusiones obtenidas en la etapa de evaluación.

Sobre este informe se debe discutir con los agentes claves de la compañía cada recomendación, y si se llega a un acuerdo se puede dar el paso de la implementación.

3. Implementación material de las recomendaciones en los documentos societarios: en esta etapa se realizan modificaciones y elaboran documentos internos como, estatutos, reglamentos, acuerdos entre accionistas, etc.

Además en esta etapa la consultoría instruye sobre las obligaciones que se adquieren al adoptar las prácticas de buen gobierno.

4. Verificación de la implementación de las recomendaciones, a través de la adopción de las mismas, por parte de los órganos societarios correspondientes: el objetivo de este paso es verificar la calidad de las recomendaciones y su implementación y como se ofrecerá al mercado.

5. Elaboración del Informe de Gobierno Corporativo: en esta etapa se informa al mercado sobre las implementaciones que se han realizado en materia de gobierno corporativo.

La consultora redacta el primer informe de la empresa en donde se detalla sus prácticas de gobierno corporativo para que se puedan dar a conocer e informar al mercado las mejoras realizadas.

---

<sup>17</sup><http://www.caf.com/view/index.asp?ms=14>

Consideramos que el software desarrollado por IAAG es de mucha ayuda en el tema de evaluación de Gobierno Corporativo ya que se podrá conocer el grado de cumplimiento de la empresa respecto a los estándares; pero siempre y cuando este apoyado a un análisis realizado por un equipo ya que no se aplica siempre un modelo estándar.

La empresa debería iniciar el proceso luego de que la administración haya analizado y comprendido todas las ventajas que presenta el mantener un buen gobierno corporativo para que, de esta manera, impulse con convencimiento la aplicación de estos principios y la implementación y uso de las mejores prácticas de buen gobierno corporativo como una forma de mantener o mejorar la buena imagen de la compañía en el mercado y como una forma de mejorar la creación de valor que asegure el mantenimiento de empresa en el tiempo de tal forma que ésta se constituya en el legado de las futuras generaciones de la familia Jetón.

### 6.3. Bibliografía

- UNIVERSIDAD DEL AZUAY, Módulo de “Gestión Estratégica de Proyectos”.  
2009
- ITALIMENTOS CÍA LTDA., Reglamento Interno Orgánico funcional de  
Italimentos Cía Ltda.
- ITALIMENTOS CÍA LTDA., Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía
- ITALIMENTOS CÍA LTDA., Reglamento de Seguridad Salud y Ambiente de la  
Empresa.
- ITALIMENTOS CÍA LTDA., El Manual de Competencias del Personal
- AMAT, JOAN.M., La Problemática de la empresa familiar. In: La continuidad de la  
empresa familiar; negocio, sucesión, familia, gestión y propiedad. Barcelona 2000
- CAF., El Directorio. In Lineamientos para un Código Andino de Gobierno  
Corporativo 2006. Parte V.
- CAF., Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de  
Familia. Bogotá, Colombia, 2009
- OCDE., Principios de Gobierno Corporativo. Paris: OECD, 2004
- FRANCISCO NEGREIRA DEL RÍO, JESÚS NEGREIRA DEL RÍO, El Gobierno  
de la empresa familiar: cómo jugar al golf y ganar al ajedrez,; Harvard Deusto  
Business Review Feb.2005
- IVAN LANSBERGY Y KELIN E. GERSICK, Cultura y Gobierno Corporativo en la  
empresa familiar latinoamericana. Agosto 2006
- MARTINEZ, JON, Dirección de Empresas Familiares. Editorial Emprenden, 2007
- INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO, Guía de Buenas Prácticas de  
Gobierno Corporativo. Panamá 2010.
- OECD “White Paper” sobre gobierno Corporativo en América Latina.

## 6.4. ANEXOS

### Anexo 1. Reseña Histórica



### Anexo 2. Instalaciones



### Anexo 3. Certificado Buenas Prácticas de Manufactura



### Anexo 4. Reconocimiento Punto Verde



## Anexo 5. Líneas de Producción



## Anexo 6. Difusión Misión, Visión y valores



## Anexo 7. Políticas de Crédito

## **OBJETIVO**

Establecer y dar a conocer al personal que labora en las áreas de ventas, distribución, auditoría y cartera de Italimentos Cía. Ltda, los lineamientos generales para una correcta instrumentación de crédito a sus clientes, administración y garantía de cobro oportuno.

## **POLITICAS**

Todo cliente con clasificación de: a) Mercado Popular, b) Autoservicio, y d) cobertura, que desee adquirir los productos que comercializa Italimentos Cía. Ltda con facturación a crédito deberá tener una línea de crédito debidamente aprobada y registrada.

Un cliente para obtener una Línea de Crédito deberá presentar los siguientes documentos:

### **Persona Natural:**

- a) Solicitud de Crédito y letra de cambio adjunta debidamente llena (sin tachones, borrones y/o enmendaduras) y firmada por el cliente (deudor) y garante solidario (1)
- b) Fotocopia del RUC (CLIENTE)
- c) Fotocopia de cédula de ciudadanía (cliente y garante solidario)
- d) Fotocopia de planilla de pago de servicio básico
- e) De poseer bienes, documento que valide su propiedad. (fotocopia de carta de pago del predio urbano/rural, matrícula vehículo, título de propiedad, otros). (cliente) (2)

(1) Aplica cuando el cupo de crédito solicitado es superior a US \$1000 en adelante.

(2) Aplica cuando el cupo de crédito solicitado es superior a US \$5000 y no justifique el cliente poseer bienes por un valor de 5 veces el cupo a otorgarse.

### **Persona Jurídica:**

- a) Fotocopia de Escrituras de Constitución y Estatutos de la Compañía.
- b) Fotocopia del RUC de la Compañía.
- c) Fotocopia del Nombramiento del Representante Legal (vigente)
- d) Fotocopia de la cédula de ciudadanía del Representante Legal

- e) Convenio debidamente firmado.

En caso de clientes con categorías de “distribuidor” o “cédula” se adjuntara adicional a lo anterior:

Persona Natural:

- a) Convenio debidamente firmado
- b) Garantía hipotecaria o prendaria a favor de Italimentos Cía. Ltda. (monto acordado en convenio) los gastos de constitución será por cuenta de Italimentos Cía. Ltda. Y el levantamiento de la misma será por cuenta del “distribuidor” o “célula”

Persona Jurídica:

- a) Garantía hipotecaria o prendaria a favor de Italimentos Cía. Ltda. (monto acordado en convenio) los gastos de constitución será por cuenta de Italimentos Cía. Ltda. y el levantamiento de la misma será por cuenta del “distribuidor” o “célula”

A partir del mes de marzo de cada año se procederá a actualizar la línea de crédito (cupos), garantías, documentación de los clientes sin excederse del mes de julio para finalizar dicha actualización.

Para aumentar el cupo de una línea de crédito se requerirá: a) llenar una nueva solicitud de crédito y letra de cambio adjunta (de ser el caso) (ver condiciones de garante en apertura de línea de crédito), b) informe de visita del Supervisor, c) revisión de documentos actualizados en cartera y, d) aprobación del nivel autorizado. De existir riesgos potenciales de recuperación, la ejecutiva de cartera y/o el vendedor deberán comunicar de inmediato al Jefe de Cartera de la compañía, y a sus jefes regionales de ventas respectivos, para el análisis y revisión de la línea de crédito del cliente.

El departamento de cartera, contara con 48 horas (2 días hábiles) desde la entrega toda la documentación para el análisis y aprobación a nivel autorizado de una línea de crédito y plazo por facturación. En caso de existir documentación legal (Personas Jurídicas), ésta deberá ser revisada y aprobada por el departamento Legal antes de la aprobación de la línea de crédito al nivel correspondiente.

- El Plazo del Crédito aprobado por Gerencia General es:

<b>CLIENTE</b>	<b>DIAS PLAZO MAXIMO</b>
Mercado Popular	8
Cobertura	8
Distribuidores	15
Autoservicio	30

- El nivel autorizado para la aprobación de una línea de crédito es:

<b>NIVEL</b>	<b>ZONA</b>	<b>LINEA DE CREDITO</b>
Jefe de Cartera	Austro	Hasta \$2000
Jefe Regional Quito	Norte	Hasta \$4000
Jefe Regional Guayaquil	Costa	Hasta \$4000
Gerencia Comercial	Todas	Hasta \$15000
Gerencia General	Todas	Hasta \$25000
Comité Gerencias	Todas	Sin Límite

- Los niveles autorizados para la aprobación de una línea de crédito por valores superiores a \$2000, podrán solicitar con el fin de garantizar los intereses de la compañía la entrega de garantías reales según el monto a solicitar (bienes inmuebles, vehículos, garantías bancarias, cartas de crédito domésticas) al cliente, (Se indica que los productos: garantías bancarias y cartas de crédito domésticas de no efectivizarse o renovarse en su fecha de vencimiento el documento pierde su valor total)
- De existir garantías reales otorgadas por un cliente por una línea de crédito a favor de Italimentos Cía. Ltda., los documentos que respalden dicha garantía

estarán bajo custodia y responsabilidad del Jefe de Cartera, incluido su efectivización o renovación (documentos de vencimiento fijo) previa consulta y autorización de la Gerencia General.

- No se podrán realizar nuevas facturaciones a crédito a clientes cuya cartera se encuentre vencida por más de 8 días. Excepción de facturación será autorizada únicamente por Jefe Regional Ventas (Zona Austro); Jefe Regional Quito (Zona Norte); Jefe Regional Guayaquil (Zona Costa) por cartera vencida del cliente entre 9 y 15 días.
- Los vendedores en forma semestral deberían realizar informes de visita al cliente para análisis y revisión de la Gerencia Ventas (Zona Austro); Jefe Regional Quito (Zona Norte); Jefe Regional Guayaquil (Zona Costa), informe que será archivado en la carpeta del cliente.
- Las notas de crédito emitidas: a) por devolución de productos, serán aprobadas por el Jefe de Calidad; y, b) por descuento o premio por la Gerencia Comercial.
- El nivel máximo aceptable de cartera vencida es del 5% sobre el total de la cartera, sin que por esto niveles menores impliquen descuidar la gestión de recuperación.
- Se recibirán como una forma de pago únicamente cheques de nuestros clientes. No se aceptaran cheques de terceros, ni cheques pagaderos en el exterior. Se exceptúa para clientes con categoría de Mercado Popular que se podrá aceptar cheques propios y de terceros.
- Todo cheque que se reciba deberá estar girado a la orden de “Italimentos Cía. Ltda.” y estar cruzado, de no estarlo la persona designada para su recepción tiene la obligación de hacerlo.
- Todo cheque protestado y no recuperado en un plazo de 8 días calendario, debe ser entregado al Abogado para su recuperación vía legal.

- Los créditos vencidos entre 1 y 8 días serán recuperados por el vendedor, mediante visitas y llamadas telefónicas hasta su pago.
- Los créditos vencidos entre 9 y 15 días serán recuperados por la Asistente de Cartera en coordinación con el vendedor a cargo del cliente, mediante llamadas telefónicas y visitas hasta su pago. Se creará y llenará tarjeta de seguimiento del cliente.
- Los créditos vencidos entre 16 y 30 días serán recuperados según corresponda por el jefe de cartera (Zona Austro); jefe regional Quito (Zona Norte); jefe regional Guayaquil (Zona Costa) en coordinación con la asistente de cartera, mediante llamadas telefónicas y visitas hasta su pago. Se continuará anotando acciones de recuperación en tarjeta de seguimiento.
- Los créditos vencidos entre 31 y 45 días serán recuperados por el abogado de la compañía en coordinación con el Jefe de Cartera y Jefe Regional (Zona Austro); jefe regional Quito (Zona Norte); jefe regional Guayaquil (Zona Costa), según corresponda, para la cual deberá efectuarse llamadas telefónicas, visitas} y carta de Pre-legal hasta su pago. En este periodo de tiempo se dispondrá y usará la información de la solicitud de crédito (garante solidario, referencias bancarias, detalle de bienes, referencias personales) como herramienta de recuperación. Se continuará anotando acciones de recuperación en tarjetas de seguimiento.
- Los créditos vencidos por más de 45 días, deberán ser entregados al abogado para su recuperación vía legal. Se continuará anotando acciones de recuperación en tarjeta de seguimiento. Excepción de no ingreso para recuperación vía legal será autorizado únicamente por la Gerencia General.
- Los créditos vencidos que en cualquier de los niveles anteriores descritos se detectare problemas de recuperación por quiebra, huida del cliente, cierre del establecimiento, otros, deberán ser ingresados a legal sin esperar el tiempo predeterminado, previa autorización según corresponda Jefe Regional (Zona

Austro); jefe regional Quito (Zona Norte); jefe regional Guayaquil (Zona Costa).

- El vendedor será responsable por la recuperación del crédito a un cliente asignado hasta su pago total.
- El jefe de cartera realizará en forma trimestral circularización (confirmación de valores adeudados por escrito) aleatoria a clientes (nivel nacional) a fin de verificar que los valores adeudados por los clientes sean iguales a los registrados por cobrar en Italimentos Cía. Ltda.

El tamaño de la muestra será mínimo el 5% del total de cartera vencida por más de 16 días.

- Todo activo o documento sensitivo de la Compañía deberá mantenerse en forma permanente con las seguridades correspondientes por parte de las personas designadas como custodios. (solicitudes de crédito, facturas, recibos de caja, letras de cambio, cheques, llave, sellos, claves);
- El vendedor, por ninguna razón puede tener en su custodia o guardar: facturas, dinero, recibos, cheques en horarios fuera de horas laborables, caso contrario estarán incusos en causal de visto bueno.
- Todo documento que Italimentos Cía. Ltda. entregue a sus clientes, deberán estar libres de borrones, tachones y/o enmendaduras.
- Los valores adeudados y no recuperados de clientes debido a errores, pérdidas, omisiones o descuidos en la instrumentación, facturación, despacho, entrega, devolución, sean de productos o documentos serán descontados dichos valores de los haberes laborales de la persona quien resultare responsable, salvo los casos de fuerza mayor y caso fortuito.