



**DESARROLLO OFERTA Y DEMANDA DE PRÁCTICAS
DE GOBIERNO CORPORATIVO
BOLSA DE VALORES DE QUITO – BID**

**DISEÑO DE LA LÍNEA DE BASE
INFORME FINAL AJUSTADO**



**BANCO
INTERAMERICANO DE
DESARROLLO**

Econ. María Soledad Salvador

Quito, 16 de agosto de 2007

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	3
II.	ANTECEDENTES	5
III.	DEFINICIONES	6
	3.1 El gobierno corporativo	6
	3.2 Breve descripción de los Principios de GC ...	9
IV.	ANALISIS DEL CONTEXTO ACTUAL	12
	4.1 Contexto empresarial, económico y político ..	12
	4.2 El gobierno corporativo en diferentes países.	15
	4.3 Los patrones de gobierno corporativo	16
	4.4 Evolución internacional de los códigos GC ..	16
	4.5 Las recomendaciones de la OECD	17
	4.6 Principios del CAGC relacionados al Directorio	18
V.	ENCUESTAS	22
VI.	LINEA BASE	26
VII.	RESULTADOS LINEA BASE	28
	7.1 Empresas	28
	7.2 Consultores	36
	7.3 Universidades	37
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37

DESARROLLO OFERTA Y DEMANDA DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

DISEÑO DE LA LÍNEA DE BASE

INFORME FINAL

I. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta consultoría es el diseño de la línea base del Proyecto Desarrollo de oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo. Para llevar adelante este trabajo se realizó el levantamiento de información a través de encuestas levantadas a nivel de gerentes generales o presidentes ejecutivos de las 1.000 empresas estadísticamente más representativas, entre ellas, medios de comunicación, entidades del sistema financiero, empresas manufactureras, industriales, y entre ejecutivos del más alto nivel de la academia y a consultores.

Estas encuestas se llevaron a cabo en las tres principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y Cuenca. En lo que se refiere a las encuestas realizadas, se seleccionó al azar a las empresas. Es necesario señalar que, la principal dificultad del levantamiento de las encuestas fue lograr las entrevistas con los principales ejecutivos de las empresas, fueron necesarias reiteradas llamadas a cada una de las empresas, a pesar de lo cual no fue posible concretar las citas en muchas de las empresas.

A través de estas múltiples llamadas se pudo establecer también que existe un cierto grado de desconfianza por parte de las empresas, incluso algunas de ellas no accedieron a dar información respecto al nombre de los principales ejecutivos, señalando que las políticas de la empresa lo prohíben. Aquí es preciso señalar que existe una ley de transparencia de la información por la cual sería obligatorio entregar la información solicitada.

Se pudo establecer que en general existe un conocimiento muy general de lo que significa el concepto de gobierno corporativo, sin embargo, no hay claridad en lo que implicaría la aplicación del código de gobierno corporativo. Por otra parte, el hecho de comentar que la implementación de este código en las empresas sería objeto de una asignación de un bono a las mismas que permitiría cubrir una parte del costo de dicho proceso, generó cierto interés.

De la información levantada se pudo inferir que todas las empresas entrevistadas son empresas familiares, muy pocas de ellas han incorporado en su directorio a directores independientes que le den más objetividad a la toma de decisiones.

Para la determinación de la muestra se utilizaron las fórmulas estadísticas establecidas, y la información entregada por la Unidad Ejecutora, como la base de datos de la superintendencia de compañías, a partir de la cual se determinó el tamaño muestral que fue de 104 encuestas. La muestra no logró encuestarse en su totalidad debido a la dificultad de conseguir las entrevistas con los ejecutivos principales, en la mayor parte de ocasiones por falta de cooperación a nivel de secretaría, y como se señaló en párrafos anteriores, a pesar de la reiteración en

las llamadas, no logró conseguirse las citas, otra de las dificultades más importantes fue que los ejecutivos se encuentran muchas de las veces de viaje además de lo complicado de sus agendas. Se debió recurrir en muchas ocasiones a otra estrategia que fue la de obtener la cita a través de amistades y no por el canal regular como debería haber sido lo adecuado.

También se dio el caso de un empresario, que habiendo llegado a su oficina se negó a llenar la encuesta, señalando que su empresa era una empresa cerrada que no tiene ningún interés en cambiar ni abrir su capital para nuevos accionistas al menos en el mediano plazo.

En lo que concierne a la academia, se pudo determinar una gran variedad de resultados, que mostraron que algunas universidades no conocen absolutamente nada sobre el tema, en tanto que otras incluso están preparando un currículo para formar a los estudiantes en estos temas y otras ya han incluido en sus carreras materias relacionadas con el tema.

Así, en esta consultoría se ha levantado la línea base del Programa, la misma que trata de establecer las condiciones a las que se enfrentaría el proceso de adopción del Código de Gobierno Corporativo en las empresas ecuatorianas, entre las cuales se pueden mencionar la falta de un cabal conocimiento del tema de muchos de los empresarios. Sin embargo, debe señalarse que en muchos de los casos, se están aplicando algunos lineamientos de gobierno corporativo a pesar que no se esté aplicando específicamente el código, esto podría obedecer principalmente al hecho de que muchos de los lineamientos están orientados a un ordenamiento en el gobierno de la empresa o son de "sentido común", lo que se ve reflejado en el porcentaje de aplicación de algunos de ellos.

En el caso de este programa, se pudo establecer que la empresa El Comercio puede constituirse en un aliado muy importante a la hora de promocionar y difundir sus objetivos y resultados, es una de las empresas que sí está trabajando muy intensamente en el tema de gobierno corporativo y cuyo gobierno interno ha sido transparentado a nivel de toda la administración de la empresa e incluso a nivel de sus empleados. Cabe señalar además que se trata de un caso en el que el Presidente Ejecutivo de la empresa tiene un cabal conocimiento del tema y comparte totalmente la filosofía de lo que representa un buen gobierno corporativo.

La actualización de la línea base será el resultado del trabajo periódico que se realice en la Unidad Coordinadora, ya sea de manera directa o a través de la contratación de personal que pueda hacer el levantamiento de la información. Estos resultados que se obtendrán permitirán tomar las medidas correctivas o realizar los ajustes que fueren del caso para alcanzar los objetivos del Programa y más aún superarlos.

En términos generales se observa que las empresas están aplicando algunos de los lineamientos de gobierno corporativo, existe una gran preocupación de algunas de las empresas de incorporar en sus directorios a directores independientes que garanticen una objetividad en la toma de decisiones, pero todavía subsisten empresas que no tienen directorio y que no piensan tenerlo todavía.

También se han encontrado empresas familiares que no tienen ningún interés en reorganizar su administración y en la cual una misma persona puede hacer de gerente general, presidente del directorio, presidente ejecutivo, lo cual no deja de ser un obstáculo a la objetividad en el manejo de la empresa.

A través del Programa se podría lograr la toma de una mayor conciencia respecto de los conceptos detrás de las prácticas de buen gobierno corporativo y los beneficios de brindar información al mercado, que lamentablemente en algunas ocasiones, la falta de conocimiento podría generar la falsa percepción de que las prácticas de buen gobierno permitirían la intromisión de personas ajenas a la empresa en las decisiones y desempeño de la misma.

Sin embargo, todavía queda un largo camino que recorrer para lograr estándares ya alcanzados en grandes mercados internacionales. Asimismo es fundamental que en los próximos años cada vez más empresas tomen conciencia de la importancia que tiene la aplicación de las prácticas de buen gobierno corporativo, así como de su compromiso por brindar a los inversionistas información completa, confiable, clara y transparente.

De las lecciones aprendidas se puede inferir que un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a afirmar que las corporaciones utilizan su capital de manera eficaz y a estimular una relación con ellas basadas en la confianza que genera su transparencia. El buen gobierno corporativo ayuda además a asegurar que las corporaciones toman en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, al igual que las comunidades con las que operan. Además de reflejar que sus Juntas Directivas son responsables con la compañía y los accionistas, ello ayuda a asegurar que las empresas operan para beneficio de la comunidad y contribuyen a su bienestar.

La OCDE y otras multilaterales como el Banco Mundial, han identificado que los principios son: el respeto de los derechos de los accionistas y tratamiento equitativo, independientemente de su participación en el capital, clara definición de la responsabilidad, y las funciones de la junta directiva, transparencia, fluidez e integridad de la información, comunicación efectiva con los diferentes públicos interesados en la empresa y su estructura de gobierno.

II. ANTECEDENTES

Mediante Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable No. ATN/MH-9781-EC suscrito el 15 de agosto del 2006 entre el BID y la Bolsa de Valores de Quito, se aprobó el financiamiento del Programa “Desarrollo oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo”.

Se ha conformado la Unidad Coordinadora del Programa y el Programa se encuentra en ejecución. Dentro de este esquema, la UC ha considerado necesario contratar la consultoría para el diseño de la línea de base del Programa denominado “Desarrollo oferta y demanda de prácticas de Gobierno Corporativo”.

Mediante contrato suscrito el 2 de febrero de 2007, se contrataron los servicios de consultoría antes señalados.

Con fecha 5 de febrero de 2007, conforme a lo estipulado en el contrato mencionado en el párrafo anterior, se remitió el informe inicial de la consultoría en mención.

Con fecha 8 de marzo de 2007 se presentó el informe de análisis técnico de indicadores seleccionados para la medición de los avances e impactos del Programa, así como la Matriz de indicadores en la que se detalla la información que habrá de levantarse a través de las encuestas y de información de la Unidad Ejecutora del Programa.

“El Buen Gobierno Corporativo es una nueva herramienta para disminuir e incluso resolver en muchos casos los problemas de dirección de las compañías y proyecta con más fuerza la responsabilidad empresarial de la economía global.

Este concepto (Corporate Governance) tiene una vigencia de más de 10 años y surgió como una manera de evitar que se repitan problemas graves en el manejo de las empresas en los países desarrollados, hay ejemplos en el mundo y en la región andina de los efectos positivos de la aplicación de normas que regulen el gobierno de una empresa y que han demostrado ser eficientes para que las mismas alcancen estándares internacionales, mejoren los niveles de gestión, dirección y administración, transparenten su información y disminuyan el riesgo.

En el Ecuador, país con una institucionalidad débil, el Buen Gobierno Corporativo es fundamental tanto para fortalecer el quehacer empresarial como un blindaje y para tener acceso a mejores fuentes de financiamiento, sobre todo en el mercado de valores.

El Programa de Buen Gobierno Corporativo está en Ecuador para iniciar una nueva era en la gestión empresarial”¹

Dando cumplimiento a la cláusula sexta del contrato de consultoría, a continuación se presenta el informe que contiene los reportes de la base de datos con los resultados iniciales producto del procesamiento de la información alimentada originalmente y que se constituye en la línea base del Programa.

III. DEFINICIONES

3.1 El Gobierno Corporativo

En los últimos 10 o 15 años, se ha desarrollado mucho el tema de gobierno corporativo, y esto se debe principalmente a dos razones, por un lado, responde al relativo consenso que los economistas han alcanzado respecto a la idea de que la teoría de la empresa es en realidad muy compleja y no puede ser entendida a cabalidad mediante el uso de modelos tradicionales bajo condiciones de competencia e información perfecta. Por otro lado, este ímpetu se ha retroalimentado con la evidencia empírica que se ha acumulado apoyando algunas de las principales hipótesis en relación al gobierno de la corporación.

En términos simples, el gobierno corporativo consiste en el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo. Esto es crucial para proveer los incentivos adecuados para que se realicen las inversiones necesarias para el desarrollo de la empresa. La razón para que esto no ocurra en forma automática es la existencia de asimetrías de información y la imposibilidad de implementar contratos frente a cada una de las posibles eventualidades futuras.

Son muchos los aspectos que conforman el gobierno corporativo y condicionan, de una u otra forma, el desempeño de la empresa. Entre los aspectos propios a la empresa se destacan el sistema de toma de decisiones, la estructura de capital, los mecanismos de compensación a los ejecutivos y los sistemas de monitoreo. Entre los aspectos exógenos a la empresa son fundamentales el sistema legal, el

¹ Tomado de la página web : www.gobiernocorporativo.com.ec

mercado por el control corporativo, el mercado por los servicios gerenciales y el grado de competencia en los mercados de bienes e insumos que enfrenta la empresa.²

Estas diferentes dimensiones del gobierno corporativo pueden afectar el desempeño y valor de la empresa. Además, un adecuado gobierno corporativo favorece el desarrollo del sistema financiero y el crecimiento económico.³ Por otro lado, las diferentes dimensiones del gobierno corporativo se condicionan entre ellas. Por ejemplo, una estructura de toma de decisiones dominada por los miembros del directorio tenderá a favorecer un mayor endeudamiento que un sistema dominado por los ejecutivos. En algunos casos la causalidad entre estos aspectos del gobierno corporativo será bidireccional. Por ejemplo, un mayor porcentaje de la propiedad en manos de la administración de la empresa puede mejorar el desempeño de la empresa puesto que alinea los incentivos monetarios de los ejecutivos con los propietarios. Sin embargo, el desempeño económico de la empresa determinará a la larga la estructura de propiedad dominante, en el sentido de que las empresas con estructuras ineficientes tenderán a desaparecer con el paso del tiempo.

Normalmente, el gobierno de la empresa implica establecer algún tipo de prioridad entre los diferentes *stakeholders*. En general, se asigna el control residual sobre los activos de la empresa a los accionistas. Cuando el grado de protección a los inversionistas en la economía es el adecuado y el mercado de capitales se encuentra suficientemente desarrollado la corporación tiende a presentar una estructura dispersa de la propiedad y el control. Esto implica que los accionistas deben delegar su mandato en un grupo de ejecutivos que, en principio, han de velar por los intereses de los accionistas. Debido a la falta de incentivos que tiene el accionista atomizado para monitorear el trabajo de sus agentes el desarrollo de esta estructura de propiedad dependerá, en parte, de que se establezcan mecanismos de control del eventual problema de agencia entre accionistas y ejecutivos. Estos mecanismos pueden ser de dos tipos: mecanismos internos, como la existencia de un directorio, la realización de juntas de accionistas o la implementación de mecanismos de incentivos para los ejecutivos, o mecanismos externos, como un activo mercado por control o las leyes y regulaciones existentes. Cuando el grado de protección provisto por los mecanismos tradicionales internos y externos de gobierno corporativo no es suficiente, la respuesta de los accionistas es concentrar la propiedad y el control de la corporación. En estas circunstancias el equilibrio entre los diferentes accionistas se rompe y se producen incentivos para que los accionistas controladores tiendan a expropiar a los demás *stakeholders*. En economías emergentes no es extraño que se alcance un grado de concentración suficientemente elevado como para que incluso los mecanismos externos, como el mercado por control, se hagan insuficientes. Bajo esas condiciones, la implementación de nuevas legislaciones y regulaciones que incrementen la protección efectiva a los inversionistas tenderá a mejorar, como se dijo, el desarrollo del mercado de capitales, redundando en un mayor crecimiento económico agregado.

Sin embargo, no sabemos con certeza qué formas de incrementar la protección efectiva a los inversionistas son más convenientes en los diferentes escenarios económicos. Aparentemente, diferentes formas de gobierno corporativo tienden a

² Mathiesen (2001) para una discusión acerca de los diferentes aspectos del gobierno corporativo

³ La Porta et al. (1999) resumen de la evidencia acerca del efecto del gobierno corporativo sobre el valor de la empresa. Levine y Zervos (1998) evidencian el efecto del desarrollo del mercado de capitales sobre el crecimiento económico

incentivar el desarrollo de distintos sectores de la actividad económica y son más beneficiosas en diferentes etapas del desarrollo de una economía.

En esta sección del informe se pretende, en primer lugar, analizar el rol significativo de los sistemas legales y regulatorios en condicionar el desarrollo de las estructuras de gobierno corporativo en el mundo. En el marco de esta discusión, aquí se enfatizan aquellos aspectos que pueden ayudar a entender mejor el funcionamiento y efecto del gobierno corporativo en el caso de empresas que funcionan en economías emergentes.

La idea de un gobierno se relaciona con el ejercicio de la autoridad en la toma de decisiones que afectan a los intereses de distintas partes. Sin embargo, la teoría micro-económica clásica de la firma no hace referencia explícita a la necesidad de definir los procedimientos mediante los cuales se toman decisiones al interior de la empresa. ¿Por qué debería ser necesario establecer procedimientos cuando la competencia de mercado es capaz de asignar eficientemente los recursos en la economía?, ¿o no lo es?

El ámbito del gobierno corporativo depende, por otra parte, de la precisa definición de empresa o corporación que se tenga. Una definición actual de la empresa se debe a Grossman y Hart (1986). Ellos definen a una empresa como una colección de activos físicos bajo un contrato de propiedad común. Esta definición enfatiza como aspecto fundamental de la corporación a la propiedad común y, por lo tanto, a los incentivos tipo *free-rider* que se producen bajo este régimen de propiedad. Es decir, cuando existen muchos dueños de un mismo *set* de activos ninguno tiene el incentivo suficiente para invertir recursos en administrar o monitorear la administración de esos activos. Bajo esta situación la empresa debe manejarse a través de representantes o agentes de los dueños, y en presencia de información imperfecta, se tiene el tradicional problema de agencia entre los accionistas y los ejecutivos de una empresa.

Según Zingales (1997) esta definición tiene el problema de olvidarse de los proveedores de otros activos e inversiones que son también importantes para la empresa. Así, se podría plantear alternativamente que una empresa es un conjunto de inversiones más o menos específicas en capital físico, capital humano, trabajo, relaciones con proveedores, preferencias de los clientes etc., que no pueden ser replicadas en forma obvia por el mercado. En esta relación todos contribuyen a la empresa y no únicamente los accionistas. En la literatura académica se conoce a los contribuyentes con inversiones específicas a la empresa como *stakeholders*, y en principio todos ellos desean obtener un retorno razonable por sus inversiones. La importancia, entonces, de un adecuado gobierno corporativo radica en ofrecer un conjunto de condiciones que garanticen a los diferentes *stakeholders* que podrán recuperar su inversión, más alguna remuneración por ella. Esta visión cuestiona, por lo tanto, la lógica de que todo el derecho al control residual de la corporación recaiga sobre los accionistas.

Está claro, entonces, que un adecuado gobierno corporativo es importante desde el punto de vista de la distribución de rentas. Sin embargo, el gobierno corporativo tiene, además, un efecto importante sobre la asignación eficiente de recursos. En primer lugar, dependiendo de la estructura de gobierno corporativo los participantes en la empresa pueden decidir invertir una cantidad insuficiente de recursos. Por ejemplo, un empleado puede invertir menos que el óptimo en capital humano específico a la empresa si no considera que esa inversión será adecuadamente recompensada. Por supuesto, cuanto menos específica sea la

inversión realizada, mayor será la capacidad del empleado de conseguir una adecuada remuneración en el mercado. En segundo lugar, los agentes invertirán más de la cuenta en actividades que aumenten su capacidad negociadora *ex-post*. Por ejemplo, un gerente puede sobre especializar a la empresa en un rubro en el que él es más experto con el fin de hacerse relativamente más indispensable para la empresa (Shleifer y Vishny, 1986).

3.2 Breve descripción de los Principios de GC en el contexto mundial, americano, andino y ecuatoriano

La dinámica empresarial, la vigilancia institucional de los mercados y su tamaño contribuyen a que el patrón de regulación o autorregulación sea muy diferente en los diferentes países de la región. El país más avanzado es Brasil, quien posee además instituciones que estimulan y canalizan el interés por formar mejores criterios de Buen Gobierno Corporativo; también mencionaría México donde el experto López de Silane Director del Instituto de Corporate Gobernante de la Universidad de Yale en los Estados Unidos ha desarrollado numerosos códigos, y Sam Podolsky quien fundó el Instituto de Gobernabilidad Corporativa, pero quien ha liderado últimamente la región y quien ha desarrollado una eficiente red de influencia es Venezuela, donde con el apoyo de la CAF se fundó un Consejo Asesor de Buenas Prácticas Empresariales.

Aún cuando las empresas actúan buscando su propio beneficio, su comportamiento conjunto a través de sus prácticas de Gobierno Corporativo, influyen en el “clima de negocios” de la economía como un todo; lo que a su vez impacta en el proceso de crecimiento y desarrollo de un país.

En efecto, cuando existe un ambiente positivo en el Gobierno Corporativo de las empresas y los inversionistas y entidades de financiamiento del sector están más proclives a surtirlos de recursos, y de esta forma se accede en mejores condiciones del sistema financiero y del mercado de capitales internacionales. Estos mercados usualmente brindan condiciones de financiamiento más idóneas.

Los mercados internacionales moldean reglas que, al ser referentes exigidos por los que participan en tales mercados, terminan reflejándose en el desempeño del Gobierno de las empresas. Este es el caso de las pautas sobre transparencia y sobre el cumplimiento de contratos, que si son observadas por las empresas de un país alienta los negocios hacia éste. En efecto, a través de la transparencia de los accionistas y demás proveedores de recursos se sentirán mejor informados para adoptar mejores decisiones, mientras que una mayor seguridad en cuanto al cumplimiento de los contratos disminuirá la percepción de riesgos en los negocios.

Asimismo, un contexto empresarial de buenas prácticas de gobierno corporativo significa la presencia de empresas financiera y económicamente mejor encaminadas, siendo menos propensas al contagio que las crisis económicas pueden provocar (cuando una empresa en problemas contagia a las demás), y por tanto se previene el efecto de las eventuales crisis bancaria, las que cuando ocurren nos afectan a todos al desmejorar la solvencia de los bancos, perjudicar los servicios que prestan y poner en riesgo los depósitos que mantenemos en ellas.

Finalmente, el gobierno corporativo refleja la manera como se conduce una empresa. Revela por tanto la forma como se observan o no los principios de equidad, responsabilidad, cumplimiento y transparencia. Refleja un estándar de

comportamiento tal como también lo proyectamos las personas. Nuestro sentido común, nuestro buen criterio, y nuestras escalas de valores tienen mucho que decir aquí.

Al entender el sentido e importancia que el gobierno corporativo tiene para cualquier empresa, mejora la actitud para procurar su continua mejora. La forma práctica de plasmar esa actitud en realidad es auscultar la propia situación, de acuerdo a las características particulares de cada empresa, y luego encaminarse siguiendo las medidas planteadas en los "Lineamientos del CAGC". El instrumental principal para implementar el cambio son los documentos donde la empresa define sus reglas internas y aquellos donde registra información sobre su desempeño. Así pues, conociendo el camino, los medios para desplazarse y la meta el resto queda trazado.

El término gobierno corporativo es percibido de manera diferente de un país a otro, refiriéndose a diferentes temas, personas o instituciones y con diferente intensidad y naturaleza en función del país y de las circunstancias; por lo tanto, la protección legal de los inversores será diferente en cada país, dependiendo del origen de las reglas (La Porta, López-de-Silanes, Shleifer y Vishny, 1998). En este sentido, en la literatura parece existir consenso en diferenciar dos modelos de gobierno corporativo (Gedajlovic y Shapiro, 1998)

- el modelo angloamericano, caracterizado por una relativa pasividad de los accionistas e inversores institucionales, un consejo de administración que no es siempre independiente en relación de la dirección, lo cual no le permite ejercer un completo control de la dirección (Jensen 1993, Gedajlovich y Shapiro, 1998) y un mercado de control corporativo activo; y,
- el modelo europeo continental y japonés, caracterizados por accionistas y grupos de poder activos, donde su principal accionista son empresas bancarias, un consejo de administración independiente de la dirección, lo cual permite tener un eficiente control de las actividades internas (Kojima, 1993; Kaplan, 1997, Franks y Mayer, 1998), y un limitado mercado de control corporativo. Por su parte, España es un país con un mercado de capitales poco desarrollado y donde los mecanismos de gobierno predominantes son internos (Leech y Manjón, 2002); además, las empresas se caracterizan por poseer una propiedad más concentrada y un consejo de administración que no ejerce un completo control al no ser totalmente independiente de la dirección (Ricart, Alvarez y Gallo, 1999).

En muchos países, la presumible crisis de gobierno que han sufrido las empresas, puesta de manifiesto en unos pobres resultados para sus accionistas, se ha atribuido principalmente a un deficiente funcionamiento del consejo de administración, diagnóstico que ha impulsado iniciativas tendientes a reforzar el papel de este órgano de gobierno como mecanismo que debe velar por los intereses de los accionistas ejerciendo una estricta supervisión del equipo directivo (Salas, 2002). Los códigos de conducta ética de los consejos de administración constituyen un tema de debate actual en muchos países, iniciándose la corriente de reformas en el Reino Unido con la creación de PRONED, una sociedad dedicada a la búsqueda y selección de consejeros no ejecutivos, a partir de aquí, a principios de los años noventa se reabre el gobierno de las sociedades, dando lugar al informe Cadbury, compuesto por un informe y un código de conducta dirigido principalmente a las sociedades cotizadas, y reforzado por otros dos documentos de naturaleza similar, el informe Hampel y el informe Greenbury; y por otro lado, Francia se une con el informe

Viento, HOlando con el informe Peters y España con el informe Olivencia (Fernández-Arnesto y Hernández, 2000). Recientemente en España el informe Olivencia es reforzado por el informe Aldama publicado el 8 de enero de 2003.

Muchos de éstos y otros documentos hacen referencia principalmente a los distintos factores que pueden influir en la labor supervisora que ejercen los consejos de administración, estableciendo recomendaciones y sugerencias en relación con su estructura, composición y tamaño (Fernández, Gómez y Fernández, 1998), tal como la separación entre el papel del presidente del consejo y el de la dirección ejecutiva, el aumento del número de consejeros no ejecutivos y la creación de comisiones del consejo con el objeto de aumentar su responsabilidad, comisión de auditoría, de retribuciones o de nombramientos.

Por ejemplo, el Código de buen gobierno español o Código Olivencia es el resultado del encargo que el Consejo de Ministros hizo a una comisión especial de expertos en 1997. Publicado en 1998, consta de veintitrés recomendaciones a tomar en consideración por las empresas españolas relacionadas con diferentes aspectos de los consejos de administración, haciendo hincapié en la necesidad de incorporar a este órgano de gobierno una mayoría de consejeros externos (no vinculados con la dirección de la empresa), la separación de los cargos de presidente y primer ejecutivo de la sociedad y la creación de comisiones delegadas en le seno del consejo, el establecimiento de una adecuada frecuencia de reuniones del consejo y la reducción del número de consejeros de forma que se incremente la operatividad en los procesos de toma de decisiones. Su objetivo es "...tratar de modernizar consejos, hacerlos más operativos y transparentes, de forma que sirvan más eficazmente al interés social" (Olivencia, 1998). El informe Aldama (2003) aborda los problemas que fueron objeto del informe de Olivencia y añade otros no recogidos por el mismo; entre los problemas tratados en este informe cabe mencionar los relativos a la especificación de los deberes y lealtad y diligencia, la definición de los conflictos de interés, el funcionamiento de los consejos de administración y la junta general de accionistas, así como la relación entre las empresas cotizadas y otras empresas con las que mantienen relaciones comerciales o de servicios de asesoramiento.

Los determinantes del atraso del gobierno de la empresa en España se hallan en el contexto del marco institucional, macroeconómico, empresarial y financiero en que es desarrolla la actividad de las empresas españolas (Eguidazu, 1999):

- a) la inexistencia de una cultura de inversión en capital de riesgo en comparación con el mercado anglosajón,
- b) un mercado de capitales subdesarrollado,
- c) el enorme peso del Estado en la estructura de la propiedad y control de las empresas,
- d) la fuerte penetración del sistema bancario en la financiación a largo plazo de la industria,
- e) la práctica inoperativa del mercado de control de empresas, y;
- f) una orientación de la estrategia y gestión de las empresas al tamaño y otros objetivos, y no a la creación de valor.

De cualquier modo, la opinión sobre la eficacia de los mecanismos de control internos de las actuaciones directivas no es unánime (Jensen, 1993). En España, algunos estudios empíricos arrojan dudas sobre la validez de las recomendaciones de los códigos de buenas prácticas societarias; así, Cuervo-Cazurra (1998) argumenta que las reformas del Consejo de administración que

se están debatiendo en España están muy influidas por las desarrolladas en Estados Unidos y Reino Unido, sin tener en cuenta que la existencia de problemas de separación de propiedad y control no parece justificarse en el contexto español salvo para un número de empresas muy reducido. Este autor considera que la estructura de propiedad de las empresas en este país está muy concentrada y los consejos suelen estar dominados por grandes accionistas, por lo que dichas reformas deberían adaptarse a la realidad empresarial española, donde el riesgo no radica en la expropiación del accionista por parte del directivo sino en la expropiación de accionistas mayoritarios versus minoritarios.

IV. ANALISIS DEL CONTEXTO ACTUAL

4.1 Contexto empresarial, económico y político.

La responsabilidad de la gerencia en materia de gobierno corporativo es cumplir y hacer cumplir en forma correcta su Plan de Negocios, que más allá de los transparentes beneficios económicos que persigue, busca generar bienestar en la organización, y el entorno en el que influye. El cumplimiento de la misión empresarial, orientada por la visión de sus líderes, transcurre en un sistema interno que establecen normas y directrices que deben regir su ejercicio, la actuación, de tal manera que se garantice la transparencia, objetividad y claridad en la asignación y administración de los recursos financieros de la organización. Ello transmite la voluntad manifiesta de la gerencia y la Junta Directiva que supervisa a la Gerencia, en nombre de los accionistas y que la empresa responde con un comportamiento ético, veraz y eficiente a su compromiso con los accionistas, empleados, socios, proveedores y personas que hayan aportado recursos de cualquier índole, incluyendo, por supuesto, los financieros.

Anteriormente era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad, la calidad de sus productos, su capacidad de competir, entre otros factores, para generar credibilidad y lealtad en los mercados, es hoy, todavía más importante construir y mantener confianza. Y es precisamente confianza, el “producto” objeto de gerencia de una buena Junta Directiva, cuyo espíritu de actuación focaliza en la responsabilidad de la empresa y de sus integrantes, ante los legítimos intereses de quienes, confiando en ella, le han asignado recursos como forma de inversión, capital de trabajo y otros; todo esto con la seguridad de que no sólo serán bien utilizados sino que recibirán por ello un incremento patrimonial.

Se debe tomar siempre en consideración lo importante que es para la empresa el cumplimiento honesto, comprometido y eficaz de los sistemas de control con absoluto y plena responsabilidad, a la vez, que deben implementar una visión integrada y global de cada uno de los procesos empresariales, reforzando los valores y principios como buenos ciudadanos corporativos.

La Junta debe asegurar el cumplimiento de la ley, teniendo en cuenta en todo momento los intereses de los grupos de interés y cuando las decisiones de la Junta pudiesen afectar a los distintos grupos de accionistas, de forma dispar, la Junta debe actuar con todos los accionistas, sin distinción, en forma justa.

Es fundamental que la Junta sea capaz de ejercer un juicio objetivo sobre asuntos corporativos con independencia, en particular, de la Gerencia o Dirección de la empresa. El correcto cumplimiento de estos criterios son los que diferencian un buen o un mal gobierno corporativo.

Las decisiones en materia de gobernabilidad de las empresas deben orientarse al interés de los diferentes públicos que han puesto su confianza y que dependen del correcto desempeño de la empresa en su dimensión económica y social. Para ello, además de preocuparse por los productos y servicios que fabrica o presta la empresa, hay que preocuparse también de la empresa que fabrica esos productos.

Se debe enfatizar el compromiso con el cumplimiento de la misión institucional y la creación de una conciencia de autocontrol, frente a una compleja realidad caracterizada por cada vez más numerosos casos de empresas que vieron afectada su credibilidad y confianza debido a una falta de seguridad y confianza debido a una falta de seguimiento de los controles internos o, dicho de otra manera, a la falta de compromiso y responsabilidad con la gobernabilidad corporativa como sistema organizacional y código de comportamiento tanto institucional como personal.

Se debe poner especial atención en crear adecuados marcos legales y estructuras de gobierno, a una mejor infraestructura de los órganos de regulación y control; a combatir con más y mejor formación los problemas de corrupción y soborno como mecanismo comercial, problemas que ha señalado recientemente el Foro Económico Mundial de Davos, un Buen Gobierno corporativo permite profundizar y volver más eficientes los mercados, atrayendo inversiones, permite direccionar de manera más eficiente los recursos financieros dirigidos al sector productivo, genera mayor perduración de las empresas en el tiempo, permite responder con éxito a los retos de la globalización ya que al estandarizar la empresa con mercados más modernos llama la atención del inversionista y construye una buena reputación. Sin duda los esfuerzos de buen gobierno crean un mejor ambiente para realizar negocios y sobre todo permite que los diferentes públicos confíen en la empresa y su actuación.

La confianza determina la prosperidad económica y hace viable el desarrollo de los planes de negocio de las empresas, garantizando el proyecto de vida de aquellos que la integran y el estado debe crear las condiciones que garanticen en forma equitativa, transparente y confiable para todos. Es el estado quien debe generar los marcos legales, jurídicos, regulatorios, impositivos, entre otros.

Latinoamérica refleja un mapa de multinacionales que actúan también en el resto del mundo, sin embargo, se percibe una asimetría moral, entre diferentes estados, ello expresa claramente en la opinión reciente de ONGs confiables como la francesa "Reporteros sin Fronteras", o la alemana "Transparencia Internacional", cuyas peores calificaciones están en los países latinoamericanos. Si sacamos a Chile de la medida en los índices de transparencia mundial, Latinoamérica sería el último continente con un índice de 3.2 sobre 10, calificación liderada por Oceanía con 9.1, América del Norte (6.8), Europa (5.6), Asia (4.2) y África con 3.3. Estos índices reflejan claramente la importancia de un Estado promotor de reglas de juego, claras, equitativas, de lo contrario los inversionistas seleccionarán otros destinos para la inversión.

Los valores como el último y verdadero sustento de las instituciones. ¿Qué está pasando con los valores y con las instituciones respecto de la crisis de confianza en las empresas y en general en todas las instituciones?

Vivimos una asimetría moral dentro de las empresas y entre los diferentes países. En el avasallante e inevitable proceso de globalización, las buenas prácticas empresariales en los Gobiernos Corporativos, evolucionaron a una

velocidad mucho más lenta que el desarrollo de sus habilidades para incorporar nuevas tecnologías y mercadear sus productos; incluso, las universidades y las Escuelas de Negocios, tardaron mucho en incorporar en la enseñanza de estrategias gerenciales para la transparencia, más allá de una aproximación filosófica de la ética en la actuación empresarial. Se escribieron numerosos códigos éticos, inclusive en empresas que hoy son cuestionadas por sus actuaciones y que fueron más teoría o deseo que práctica o actuación. Hemos vivido una etapa donde algunos Códigos Éticos nacieron del transparente interés de áreas como recursos humanos, pero que para la alta dirección fueron más una estrategia de comunicación hacia fuera, que partes estructurales de una transformación cultural que cubra a todo y a todos los que conforman la empresa. Esta etapa concluyó, aún para aquellos que no se han dado cuenta todavía. Cuando los recursos son escasos, como sucede hoy en Latinoamérica y las ideas son exageradamente divergentes, la lucha por el poder se acentúa dentro de la empresa. La división de bandos dentro de la organización va a depender de la filosofía empresarial y la cohesión de la cultura corporativa solo encuentra garantía si se comparten valores.

Se podría decir que por mucho tiempo se descuidó al ser humano que integra la empresa tanto pública como privada y su estructura de valores compartidos, privilegiando la inversión en la infraestructura que la rodea y hoy pagamos caro las consecuencias. La credibilidad institucional, en general, está en manos de la iglesia; los Medios de Comunicación y dependiendo de realidades locales los militares, en general, con la excepción de Chile, antes del sonado caso de las "coimas", los empresarios no han estado en las primeras posiciones de credibilidad. Los medios están sufriendo a su vez, duros golpes en la confianza que se les tiene, en Colombia han sido duramente cuestionados y en Argentina este mes se publicó un polémico libro titulado "malditos Medios" que habla del abuso de sus dueños para beneficiarse de la inversión del estado.

Cómo el tema de gobierno corporativo en términos de responsabilidad social corporativa se puede constituir en una especie de garantía de que se está creando una cultura que en el futuro inhibirá prácticas deshonestas entre los ejecutivos?

"No existe un método infalible para devolver la confianza en las instituciones, si no existe un elevado nivel moral entre los líderes", afirmó Francis Fukuyama en su libro Confianza. La Educación continua es clave para garantizar una cultura ética y la empresa debe invertir en formación, porque hoy más que nunca la confianza determina la prosperidad económica y hace viable el desarrollo de los planes de negocios de las empresas, garantizando el proyecto de vida de aquellos que la integran. Las nuevas reglas del juego para competir, obligan a la rápida adaptación de modelos de buen gobierno que vigilen la "transparencia" más allá de lo que dicen las empresas, y que se reflejan en aquello que deciden y comunican a través de lo que hacen. Pero, para desarrollar buenos "gobiernos" en las empresas, debemos invertir en más y mejor formación, compartir mejores prácticas e iniciar una cruzada que yo he llamado de "Evangelización Corporativa" que incentiven la transparencia. Un estudio reciente de la Universidad de Harvard afirmó que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, mostraron cuatro veces más el crecimiento en comparación a compañías que se focalizan únicamente en los accionistas.

En tiempos donde el analfabetismo ha sido combatido fuertemente y se han erradicado numerosas enfermedades en la región, extraña que no se haya

“corregido” tanta “miopía corporativa” entre muchos líderes de empresas, del estado y de la comunidad en general. No hay dudas de que la responsabilidad social que permite la buena y comprometida rendición de cuentas en las instituciones públicas o privadas, es el paraguas que protege como un todo, la actuación del gobierno de la empresa y ello no solo incluye el desempeño de un área en particular como la financiera, muy por el contrario, la adecuada gobernabilidad corporativa que agrega valor al Plan de negocios es aquella que se exige una estrategia corporativa que integra el manejo del desarrollo de productos sustentables, la investigación, la producción y distribución, el mercadeo responsable y por supuesto, la gerencia estratégica del capital humano, intelectual, social y hasta emocional de una empresa. Todas las áreas de la empresa y todos los públicos impactados o que apuestan a la empresa, son miembros activos que deben ser gerenciados como una sola unidad de gobierno en la empresa para poder hacer realmente gobernable su desempeño.

Las corporaciones socialmente responsables son recompensadas con una reputación más favorable que es refleja en clientes más leales, empleados mas talentosos, mayor acceso al crédito y a la comprensión de proveedores que financian, más celeridad en la permisividad necesaria de la administración pública y en última instancia con beneficios mucho más altos. Ser responsable socialmente es un seguro de vida, una “licencia para operar (LTO), dicen los ingleses. Para el empresario, aún sin estar convencido, la responsabilidad social es un buen negocio. Lo que ha pasado es que todavía existe una confusión de roles y la no alineación de visiones entre aquellos que operan la empresa. El área de producción cuida la calidad de sus productos y las relaciones con su entorno inmediato, la de marketing cuida la percepción de las marcas, recursos humanos cuida el capital intelectual y finanzas cuida los recursos económicos. Mientras en el buen gobierno de la empresa gestionado con claros y bien diferenciados roles de la Junta Directiva y su alta Gerencia, con una oportuna, coherente y consistente comunicación estratégica y corporativa, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia la confianza, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener buena voluntad y comprensión entre una organización y sus audiencias. Estrategia Corporativa orientada y alineada al cumplimiento del Plan de Negocios.

4.2 El gobierno corporativo en diferentes países

El término *gobierno corporativo* es percibido de manera diferente de un país a otro, refiriéndose a diferentes temas, personas o instituciones y con diferente intensidad y naturaleza en función del país y de las circunstancias; por lo tanto, la protección legal de los inversores será diferente en cada país dependiendo del origen de las reglas (La Porta, López-de-Silanes, Shleifer y Vishny, 1998). En este sentido, en la literatura parece existir consenso en diferenciar dos modelos de gobierno corporativo (Gedajlovic y Shapiro, 1998): (a) el modelo angloamericano, caracterizado por una relativa pasividad de los accionistas e inversores institucionales, un consejo de administración que no es siempre independiente de la dirección, lo cual no le permite ejercer un completo control de la dirección (Jensen, 1993; Gedajlovic y Shapiro, 1998), y un mercado de control corporativo activo; y (b) el modelo europeo continental y japonés, caracterizados por accionistas y grupos de poder activos, donde su principal accionista son empresas bancarias, un consejo de administración independiente de la dirección, lo cual permite tener un eficiente control de las actividades internas (Kojima, 1993; Kaplan, 1997; Franks y Mayer, 1998), y un limitado mercado de control corporativo (véase cuadro 1.3). Por su parte, España es un país con un mercado de capitales poco desarrollado y donde los mecanismos de

gobierno predominantes son internos (Leech y Manjón, 2002); además, las empresas se caracterizan por poseer una propiedad más concentrada y un consejo de administración que no ejerce un completo control al no ser totalmente independiente de la dirección (Ricart, Álvarez y Gallo, 1999).

4.3 Los patrones de gobierno corporativo en diferentes países

En muchos países, la presumible crisis de gobierno que han sufrido las empresas, puesta de manifiesto en unos pobres resultados para sus accionistas, se ha atribuido precisamente a un deficiente funcionamiento del consejo de administración, diagnóstico que ha impulsado iniciativas tendientes a reforzar el papel de este órgano de gobierno como mecanismo que debe velar por los intereses de los accionistas ejerciendo una estricta supervisión del equipo directivo (Salas, 2002). Los códigos de conducta ética de los consejos de administración constituyen un tema de debate actual en muchos países, iniciándose la corriente de reformas en el Reino Unido con la creación de PRONED, una sociedad dedicada a la búsqueda y selección de consejeros no ejecutivos; a partir de aquí, a principios de los años noventa se reabre el debate sobre el gobierno de las sociedades, dando lugar al informe *Cadbury*, compuesto por un informe y un código de conducta dirigido principalmente a las sociedades cotizadas, y reforzado por otros dos documentos de naturaleza similar, el informe *Hampel* y el informe *Greenbury*; por otro lado, Francia se une con el informe *Viènot*, Holanda con el informe *Peters* y España con el informe *Olivencia* (Fernández- Armesto y Hernández, 2000). Recientemente, en España el informe Olivencia es reforzado por el informe Aldama publicado el 8 de enero de 2003.

4.4 Evolución internacional de los códigos sobre el gobierno societario (1978-1998)

Hay distintos factores que pueden influir en la labor supervisora que ejercen los consejos de administración, estableciendo recomendaciones y sugerencias en relación con su estructura, composición y tamaño (Fernández, Gómez y Fernández, 1998), tal como la separación entre el papel del presidente del consejo y el de la dirección ejecutiva, el aumento del número de consejeros no ejecutivos y la creación de comisiones del consejo con el objeto de aumentar su responsabilidad -e.g., comisión de auditoría, de retribuciones o de nombramientos-. La causa para la emisión de estos informes radica frecuentemente en que los consejos de administración son dominados por los directivos, no actuando como un mecanismo de control eficiente (Leech y Manjón, 2002).

El *Código de Buen Gobierno* español o *Código Olivencia* es el resultado del encargo que el Consejo de Ministros hizo a una comisión especial de expertos en 1997. Publicado en 1998, consta de veintitrés recomendaciones a tomar en consideración por las empresas españolas relacionadas con diferentes aspectos de los consejos de administración, haciendo hincapié en la necesidad de incorporar a este órgano de gobierno una mayoría de consejeros externos (no vinculados con la dirección de la empresa), la separación de los cargos de presidente y primer ejecutivo de la sociedad, la creación de comisiones delegadas en el seno del consejo, el establecimiento de una adecuada frecuencia de reuniones del consejo y la reducción del número de consejeros de forma que se incremente la operatividad en los procesos de toma de decisiones. Su objetivo es «[...] tratar de modernizar los consejos, hacerlos más operativos y

transparentes, de forma que sirvan más eficazmente al interés social» (Olivencia, 1998). Recientemente, el informe Aldama (2003) aborda los problemas que fueron objeto del informe Olivencia y añade otros no recogidos por el mismo; entre los problemas tratados en este informe cabe mencionar los relativos a la especificación de los deberes de lealtad y diligencia, la definición de los conflictos de interés, el funcionamiento de los consejos de administración y la junta general de accionistas, así como la relación entre las empresas cotizadas y otras empresas con las que mantienen relaciones comerciales o de servicios de asesoramiento.

Los determinantes del atraso del gobierno de la empresa en España se hallan en el contexto del marco institucional, macroeconómico, empresarial y financiero en que se desarrolla la actividad de las empresas españolas (Eguidazu, 1999): (a) la inexistencia de una cultura de inversión en capital de riesgo en comparación con el mercado anglosajón, (b) un mercado de capitales subdesarrollado, (c) el enorme peso del Estado en la estructura de propiedad y control de las empresas, (d) la fuerte penetración del sistema bancario en la financiación a largo plazo de la industria, (e) la práctica inoperativa del mercado de control de empresas y, por último, (f) una orientación de la estrategia y gestión de las empresas al tamaño y otros objetivos, y no a la creación de valor.

De cualquier modo, hoy en día la opinión sobre la eficacia de los mecanismos de control internos de las actuaciones directivas no es unánime (Jensen, 1993). En España algunos estudios empíricos arrojan dudas sobre la validez de las recomendaciones de los códigos de buenas prácticas societarias; así, Cuervo-Cazurra (1998) argumenta que las reformas del consejo de administración que se están debatiendo en España está muy influida por las desarrolladas recientemente en Estados Unidos y el Reino Unido, sin tener en cuenta que la existencia de problemas de separación de propiedad y control no parece justificarse en el contexto español salvo para un número de empresas muy reducidos. Este autor considera que la estructura de propiedad de las empresas en este país está muy concentrada y los consejos suelen estar dominados por grandes accionistas, por lo que dichas reformas deberían adaptarse a la realidad empresarial española, donde el riesgo no radica en la expropiación del accionista por parte del directivo sino en la expropiación de accionistas mayoritarios *versus* minoritarios.

4.5 Las recomendaciones de la OECD

En mayo de 1999 la OECD aprobó los "principios de la OECD para el gobierno de las sociedades." Estos principios resumen una serie de iniciativas y experiencias de países miembros de esta organización. En particular, la OECD establece una serie de recomendaciones en las áreas de: derechos de los accionistas, tratamiento equitativo a los accionistas, la función de los *stakeholders* en el gobierno de las sociedades, y el rol del directorio. Algunas de las recomendaciones más importantes pueden usarse y, se han usado de hecho, en la implementación de reformas a las leyes de valores y sociedades anónimas de diverso países, entre ellos Chile.

Hay que destacar, sin embargo, que la OECD reconoce que no existe un modelo único de gobierno corporativo. No obstante lo anterior, se establece que existe un conjunto de elementos comunes a todo buen gobierno corporativo. De entre estos elementos cabe destacar los siguientes. En primer lugar, se reconoce que los accionistas tienen un papel privilegiado respecto a otros *stakeholders* en

cuanto a su derecho sobre el control residual de los activos. En segundo lugar, pero muy relacionado con lo anterior, se establece que los accionistas tienen derechos iguales entre ellos y que debe promoverse toda forma de proporcionarles información suficiente respecto a las decisiones que los ejecutivos o el accionista controlador estén efectuando. Se recomienda también que la adquisición del control corporativo esté reglamentada de forma que sea transparente y se realice en condiciones justas y equitativas. En tercer lugar, se recomienda establecer mecanismos regulatorios que aseguren que la corporación y sus controladores respetarán los derechos e intereses de los otros *stakeholders* de la compañía, entregándoles en forma oportuna y adecuada la información relevante. Finalmente, se establecen las principales responsabilidades y derechos de los miembros del directorio de la corporación. En este sentido, los directores deben actuar en forma diligente, asegurándose que las decisiones que se tomen afecten a los diferentes accionistas en la misma forma. Además, los directores deben ser capaces de tener una opinión informada e independiente de la que sostengan los ejecutivos de la empresa.

Las recomendaciones de la OECD para el buen gobierno corporativo no han estado exentas de polémica. Las principales críticas que se les ha hecho han sido dos. Por un lado, la rigidez de la estructura de gobierno corporativo que surge de estas recomendaciones, que contrariamente a lo que la propia OECD sostiene parece desconocer la posibilidad de que existan diversos tipos de gobierno corporativo utilizables en diferentes contextos económicos e institucionales. En segundo lugar, se critica la excesiva importancia que se le da al accionista en desmedro de otros *stakeholders*.

4.6 Principios del CAGC relacionados con el Directorio

El funcionamiento de los directorios parecería ser, entre todos los elementos de gobierno corporativo, el fundamental. No en vano Sir Adrian Cadbury señala al respecto “Los directorios son el vínculo entre los accionistas y los administradores en las compañías cotizadas y más ampliamente entre los proveedores de fondos y aquellos que los ponen a trabajar. Son igualmente el vínculo entre las compañías y el mundo exterior. ES por esto que ineludiblemente el directorio es el centro del sistema de gobierno”.

La importancia de los directorios en el gobierno corporativo es, sin embargo, un fenómeno más bien reciente y se puede decir que en el mundo subdesarrollado es incipiente. En un artículo clásico en el que se analizan las prácticas de los directorios en los Estados Unidos. Mace (1971) afirma “Encontré que los directorios de la mayor parte de las empresas establecidas por los administradores”⁴

Después de señalar que por lo general los directores externos no tiene tiempo para analizar las propuestas de la administración, este autor concluía que: “El Presidente, en ausencia de control o influencia por los dueños de la empresa, tiene el control facto de ella, ... es el quien determina, en alto grado, que hace o no el directorio”.

En los países desarrollados la importancia de los directorios ha venido en aumento. Este fenómeno ha estado asociado al creciente rol de los inversionistas institucionales. Si se tiene en cuenta que en el Reino Unido el 80% de las

⁴ Mace, Myles “Directores: mito y realidad” HBR 1971. Reimpreso en Clarke Thomas “Theories of Corporate Governance”, Routledge, 2004

acciones está en manos de este tipo de inversionistas se generan condiciones para una mayor participación de estos en la orientación de las empresas. Cadbury señala al respecto: “ahora que colectivamente sus tenencias son grandes, vender acciones es más difícil puesto que inversionistas competitivos probablemente llegan a las mismas conclusiones acerca de las compañías. En la jerga del mercado “salir” cede ante “voz” como el mecanismo a través del cual los inversionistas pueden mejorar sus retornos.⁵

La realidad en los países andinos se asemeja más a la descrita por Mace. Es incuestionable la preponderancia de empresas familiares muchas de las cuales no tienen siquiera directorio. Además, si bien los fondos de los inversionistas institucionales tienen mayor relevancia que hace unos años, buena parte de su portafolio se concentra en títulos gubernamentales con lo cual existe una escasa o mínima participación de los inversionistas institucionales en los directorios. Lo anterior se confirma con las percepciones de los empresarios entrevistados por el Foro Económico Mundial. Según esta fuente ante la pregunta ¿el gobierno corporativo en su país se caracteriza por administradores sin rendición de cuentas o inversionistas y directorios que ejercen fuerte supervisión de las decisiones de los administradores?

La calificación obtenida por la región andina es de 4.1 frente a 4.3 del resto de América Latina y 5.6 de Europa.

En la medida que estamos en un mundo caracterizado por grandes cambios tecnológicos y sociales, la ausencia de directorios fuertes está asociada con decisiones estratégicas pobres lo que sin duda incide en la falta de competitividad de las empresas de la región. Por otra parte, el exceso de poder en manos de la administración puede estar asociado a malas prácticas de gobierno corporativo que terminan por expropiar la riqueza de los accionistas a favor de los administradores.

4.6.1 Directorios y los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Consciente de la importancia de mejorar las prácticas de gobierno corporativo de las empresas de la región, y en línea con los desarrollos internacionales sobre el tema la CAF patrocinó la elaboración de un manual práctico (Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo) que contiene 51 medidas y cerca de 100 recomendaciones en la materia. A continuación se analizan las medidas más importantes en relación con el funcionamiento del Directorio de las empresas.

Existe cierto grado de consenso sobre las funciones que deben cumplir los directorios. Estas son:

- Orientar la estrategia y organización del negocio
- Nombrar a los ejecutivos principales
- Monitorear el desempeño de los administradores
- Cuidar el cumplimiento de la política de comunicación e información con los accionistas y los demás grupos de interés

⁵ Ibid Pg. 10

Es claro que la presencia de un directorio puede favorecer la mejor toma de decisiones por parte de las empresas, sobre todo de las empresas familiares.⁶ Por esta razón, los lineamientos, (medida 19) establecen la necesidad de un directorio, de delimitar su tamaño y califican como indelegables ciertas de sus funciones (medida 20). Sin embargo la existencia de un Directorio por sí sola no garantiza que se tomen mejores decisiones: como lo recuerda Cadbury “La efectividad de un directorio depende de su composición, el balance entre sus miembros y la habilidad de su presidente”.⁷

La primera decisión respecto a la composición de los directorios está relacionada con el balance entre directores internos y externos. Los primeros representan a aquellos miembros con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección en las compañías y los segundos a aquellos que no tienen responsabilidades ejecutivas y representan los intereses de los accionistas. Aunque algunas legislaciones prohíben la figura de director interno, no existen argumentos contundentes que permitan rechazar su conveniencia: pueden aportar conocimiento pero su rol dual, señalar políticas y ejecutarlas, puede contribuir a concentrar el poder en manos de la administración. Atendiendo esta problemática los Lineamientos establecen la necesidad de que los directores externos sean siempre una amplia mayoría (medida 24). Esta misma medida establece que su nombramiento deberá reflejar la estructura accionaria de la empresa.

La segunda decisión respecto a la composición del directorio está relacionada con el balance entre los miembros no independientes (aquellos propuestos por quienes son titulares de participaciones significativas y estables en el capital de la compañía) y los directores independientes (directores de reconocido prestigio profesional que puedan aportar su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía) Los miembros independientes del directorio son de suprema importancia y por su papel en la protección de los intereses de los accionistas minoritarios.

Es claro además que para orientar efectivamente las labores estratégicas y las relacionadas con la estructura organizacional, los directores deben tener un mínimo perfil (experiencia, edad, participación en un número máximo de directorios, etc.) Independientemente del sistema de elección de las juntas directivas debe existir un filtro que garantice que los aspirantes o directores cumplan con unos requisitos mínimos (medida 25).

4.6.2 Directorios y conflictos de interés

Una de las ilusiones más comunes es suponer que los miembros de los directorios actúan en beneficio de sus representadas o de las compañías. En la práctica los miembros del directorio, al igual que los administradores, pueden actuar por su propio interés. Por esta razón, el problema de agencia no se resuelve necesariamente por la creación de un directorio. Las situaciones de conflicto o potencial conflicto, de interés, que se puede generar cuando un directorio debe aprobar la compra de un activo a una empresa en la cual existe

⁶ Es muy frecuente que en las empresas familiares un presidente ejecutivo, víctima de un exceso de optimismo, tome decisiones poco sustentadas. También es muy común que la estructura organizacional responda más a los requerimientos de la familia que a los de la empresa (Doderó 2002). El directorio es un elemento clave para la supervivencia de empresas familiares por cuanto puede obligar a una mayor racionalidad en estos aspectos.

⁷ Cadbury, Op cit Pg. 50

interés material por parte de uno de los directores⁸, se presentan con mucha frecuencia. Al respecto, los lineamientos establecen que dichas situaciones deben manifestarse y gestionarse. Las medidas 29, 30 y 41 regulan este aspecto. La primera medida establece la obligación de los directores de declarar este tipo de situaciones. La segunda la necesidad de gestionarlas mediante el establecimiento de procedimientos como el de inhibición de las deliberaciones y votaciones sobre la materia. Por último, la medida 41 establece ciertas mayorías para la aprobación de transacciones con partes vinculadas.

Finalmente está el tema de las remuneraciones y uso de los activos de la sociedad por parte de los directores y ejecutivos. Con mucha frecuencia, las remuneraciones en los directorios son desproporcionadas e independientes de los resultados de las compañías. Los accionistas rara vez se enteran de los procedimientos y montos de estas remuneraciones porque no existen normas que obliguen al directorio a revelar esta información. Además los directores hacen uso ilimitado de los activos de la sociedad para su uso personal con lo cual puede darse el caso de que los ingresos o ahorros por uso de estos activos superan ampliamente los ingresos en dinero. Las buenas prácticas no necesariamente deben prohibir el uso de los activos sociales pero sí exigen su cuantificación y limitan su uso. Las medidas 7, 28 y 33 establecen la necesidad de regular estas situaciones.

4.6.3 Directorios en empresas listadas de alta bursatilidad

La mayor parte de las medidas mencionadas anteriormente son aplicables tanto a empresas abiertas como cerradas. Sin embargo, los directorios en empresas abiertas de alta bursatilidad deben cumplir estándares de gobierno corporativo más elevados. Por ejemplo, es recomendable que este tipo de empresas instituyan comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones que garanticen un adecuado seguimiento de las finanzas y riesgo de la institución así como la contratación de personal idóneo. En aquellos países donde se admite que el personal ejecutivo de la institución haga parte del directorio y tenga derecho a voto, (directores internos) se constituye un imperativo que dichos directores no hagan parte de estas comisiones, y que en general no sean una mayoría en el directorio (medidas 24 y 40). Finalmente, es deseable que en este tipo de compañías el presidente del directorio sea elegido entre los miembros externos. (35).

4.6.4 Directores e informe anual de gobierno corporativo

Uno de los principales beneficios de la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo es el acceso a recursos de capital a un costo más bajo. Cuando los inversionistas desconocen las prácticas gobierno corporativo de las empresas tienen más incertidumbre sobre el uso de los recursos, lo cual suele compensarse con un mayor costo del capital. Por lo tanto, para hacer efectivos los beneficios de aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo, no solo basta con ejercitarlas, habrá que comunicar este hecho al mercado. Como parte fundamental de este proceso los Lineamientos establecen la necesidad de que el directorio elabore y publique anualmente un informe sobre el cumplimiento de los

⁸ Existe conflicto de interés si la compañía intenta entrar en cualquier tipo de transacción con una persona jurídica (a) en la que un miembro del directorio tiene interés financiero material, (b) que tiene un directorio en el cual hay relaciones de parentesco con algún director, y; (c) en la cual un miembro del directorio administra o tiene asiento en su directorio.

medidas de gobierno corporativo o que este se incluya como un capítulo del informe anual de gestión.

El informe anual de gobierno corporativo debe hacer referencia al manejo del directorio, y debería incluir, entre otros, los siguientes elementos:

- Las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad; además de la información sobre los vínculos y conflictos de interés,
- Composición del directorio y categoría de cada uno de los miembros y comisiones constituidas en su seno;
- Remuneración por todos los conceptos de los miembros del directorio⁹, y;
- Hoja de vida de los directores

V. ENCUESTAS

Como se había señalado, en los informes anteriores, los proyectos son diseñados para alcanzar objetivos sectoriales a mediano y largo plazo. Es de esperarse como mínimo, que sus objetivos inmediatos puedan medirse fácilmente.

En este contexto, los indicadores permiten establecer detalles cuantitativos y cualitativos de un conjunto de objetivos. Se trata de enunciados sobre la situación que existirá cuando se alcance un objetivo. Para poder contar con información sobre el avance del Programa, desde las primeras etapas de su ejecución y a lo largo de su ciclo de proyecto, es necesario estructurar indicadores, cuya información permitirá a su vez obtener la línea base del Programa.

El informe anterior recopiló todos los indicadores planteados para la conformación de la línea base del Programa Desarrollo de Oferta y Demanda de Gobierno Corporativo, documento que se presenta como Anexo No. 1 en este informe.

Estos indicadores fueron divididos en cuatro grandes grupos, los indicadores de fin, de propósito y de resultados. A su vez los indicadores de Propósito se dividieron por cada uno de los componentes del Programa.

La definición de estos indicadores incluye el levantamiento de una serie de información. Esta información se generará en parte en la Unidad Ejecutora, durante la ejecución del Programa, y otra parte es necesario recopilarla a través de encuestas, diseñadas especialmente para este tema, las mismas que se describen a continuación:

- ❖ **Encuesta para Empresas:** permite la recopilación de información de las empresas en una primera parte se recoge información general respecto a la misma, número de accionistas, tiempo de funcionamiento, número de empleados y trabajadores, y otra información de tipo general. La segunda parte de la encuesta recoge información respecto al conocimiento y la opinión de la empresa con relación al tema de gobierno corporativo. En esta sección se ha contemplado una diferenciación para bancos o entidades financieras, medios de comunicación. Finalmente, la última parte

⁹ Esta es una de las prácticas de gobierno corporativo más exigentes. Desafortunadamente la situación de orden público en algunos países andinos limita el que se pueda hacer efectiva esta recomendación.

levanta información respecto a la aplicación de algunos lineamientos del código de gobierno corporativo en las empresas.

- ❖ **Encuesta para Academia:** en la primera parte de la encuesta se recoge información general sobre la institución educativa, adicionalmente, esta encuesta permite el levantamiento de información respecto al conocimiento por parte de la academia del tema de gobierno corporativo y el interés que podría existir por incorporar materias relativas a este tema en los programas de estudio.
- ❖ **Encuesta para Consultores:** al igual que las otras encuestas, en su primera parte recoge información general de la consultora, y en su segunda sección levanta información respecto al conocimiento del tema de gobierno corporativo y el interés que existiría por capacitarse en este tema.

Es importante señalar en este punto que las encuestas que sirvieron para el levantamiento de la línea base serán las mismas que se utilizarán para la actualización de la misma, durante la ejecución del programa se verá la necesidad de ajustar el formulario de encuestas a ser aplicado para la actualización.

5.1 Levantamiento de Encuestas

Las encuestas fueron realizadas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, y se las levantó en esta etapa de diseño de la línea base.

Para alimentar la línea base, de acuerdo con la experiencia adquirida en estos temas, es recomendable levantar la encuesta una vez por año, lo adecuado es hacerlo en la misma época cada año para que la información recolectada sea uniforme. Los formularios de encuesta para los tres tipos de actores (Empresas, Academia y Consultores) se presentan en el Anexo No. 2.

En lo que se refiere a la metodología de aplicación, se debe seguir el mismo procedimiento que el utilizado en esta consultoría, es decir, es necesario partir del registro de empresas del país, seleccionar las ciudades en las cuales se quiere realizar la encuesta y en base a la fórmula estadística planteada, determinar la muestra necesaria para obtener el porcentaje de error deseado.

Una vez que se determinó el tamaño de la muestra, se trabajó con la base de datos proporcionada por la Unidad Ejecutora y se seleccionaron al “azar” los entrevistados a encuestar.

Para el trabajo de campo realizado, en lo que concierne al levantamiento de las encuestas, lo primero fue la determinación del tamaño de la muestra, para ello se partió de la información proporcionada por la Unidad Ejecutora en la cual se obtuvieron los siguientes datos:

CUADRO No. 1 UNIVERSO

DESCRIPCION	NUMERO
Universidades	20
Empresas	1.142
Bancos	40
Casas de Valores	30

Medios de comunicación	56
TOTAL	1.288

En base a la información obtenida respecto a la población de empresas con las que se iba a trabajar, se determinó el tamaño de la muestra, para ello se utilizó la siguiente fórmula:

Cálculo de Tamaño de Muestra

VARIABLES	Notación	valor
Nivel de Confianza	a	0.9
Z para un nivel de confianza de 90%	Z	1.645
Nivel de precisión	e	0.075
Proporción	p	0.5
Varianza Proporcional	s^2	0.25
Tamaño de la Población	N	783
Tamaño de la muestra	n	120
Tamaño de cada estrato	N_h	
Tamaño muestral del estrato	n_h	

Fórmula aplicada para cálculo de Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{s^2 Z^2}{e^2}$$

Donde para el caso proporcional la varianza es:

$$s^2 = P(1 - P)$$

La varianza proporcional alcanza su máximo cuando $p=0,5$

$$s^2 = 0.5(1 - 0.5) = 0.25$$

Remplazando las variables en la fórmula del tamaño de la muestra tenemos

$$n = \frac{0.25 * (1.645)^2}{(0.075)^2} = 120$$

La fracción muestral (n/N) es mayor al 5%, por lo que aplico el factor de corrección para el tamaño de la muestra

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = 104$$

Al tener estratos aplico muestreo estratificado por asignación proporcional

$$n_h = \left(\frac{N_h}{N} \right) n \quad h = 1, 2, \dots, H$$

Con este procedimiento se obtuvo que la muestra debería estar constituida de la siguiente manera: 2 encuestas a Universidades, 92 encuestas a empresas, 3 encuestas a bancos, 2 encuestas a casas de valores y 5 encuestas a medios de comunicación, es decir un total de 104 encuestas. La distribución de las encuestas realizadas se presenta a continuación:

Cuadro No. 2 Distribución de encuestas

DESCRIPCION	NUMERO
Universidades	4
Empresas	38
Medios de comunicación	5
Bancos	4
Casas de Valores	5
Consultores	11
TOTAL	67

Es importante señalar que el levantamiento de las encuestas requirió de un esfuerzo adicional debido al nivel de los entrevistados, quienes no eran fáciles de acceder, ni por teléfono ni de manera personal, incluso algunos de ellos señaló que “la empresa tenía un rendimiento y organización excelentes y que “no necesitaba que nadie le enseñe cómo hacer las cosas”, actitud por demás agresiva y que demuestra el poco o ningún grado de cooperación o de interés que tienen muchos empresarios al momento de dedicarle tiempo a temas que generalmente no eran de un conocimiento profundo entre ellos.

En lo que respecta a la estructura de las encuestas, como se dijo anteriormente, se prepararon tres formularios diferentes, uno para empresas, uno para Academia y uno para Consultores.

Cada una de las encuestas tiene una estructura diferente, a continuación se hace una breve descripción de los formularios utilizados:

- **Encuesta Empresas**

Sección I: Información General: permite recoger información correspondiente al nombre de la empresa, tipo de empresa, dirección, provincia, cantón, parroquia, teléfono, fax, correo electrónico, página web, nombre del entrevistado, cargo, sector, tiempo de funcionamiento, número de socios o accionistas, número de empleados y trabajadores, número de ejecutivos (staff), se requiere información respecto a si la empresa es abierta o cerrada, porcentaje de accionistas familiares y no familiares, si entregan o no información a los accionistas, cómo está compuesto el directorio, cómo financia sus operaciones la empresa, entre otros.

Sección II: Gobierno Corporativo: En esta sección se levanta información referente al conocimiento del tema de gobierno corporativo por parte de la empresa, cómo conoció respecto al tema, las ventajas de adoptar las prácticas de buen gobierno corporativo, la disposición que existiría para incorporar el tema a través de los correspondientes estamentos de la empresa y otros temas relacionados con la implantación de las prácticas de buen gobierno corporativo.

Sección III: Preguntas específicas: En esta sección se encuesta por un lado a los bancos en términos de si propondrían la obligatoriedad de las prácticas de buen gobierno corporativo a las empresas a las cuales concederían créditos y por qué, y; por otro lado a los medios de comunicación, respecto a su opinión sobre los temas de gobierno corporativo y la difusión que se podría hacer de dichos temas y que elementos son importantes para el tema de gobierno corporativo.

Sección IV: Aplicación de BPGC, esta sección pretende establecer cómo las empresas aplican varios lineamientos de gobierno corporativo, a pesar de no tener implementado el código como tal.

- **Encuesta a la Academia:**

La encuesta realizada a la academia cuenta con dos secciones, las mismas que se describen a continuación:

Sección I: Información General: permite recoger información correspondiente al nombre del establecimiento, dirección, provincia, cantón, teléfono, fax, correo electrónico, página web, nombre del entrevistado, cargo, ciudades en donde la institución cuenta con campus, entre otros.

Sección II: Gobierno Corporativo: En esta sección se recoge información relativa al conocimiento del tema de gobierno corporativo y las ventajas que puede reportar a las empresas que lo aplican, así mismo trata de establecer el interés de la institución de incluir temas relacionados con gobierno corporativo dentro de su pénsum académico.

- **Encuesta a Consultores:**

La encuesta de consultores permitió levantar la información que se señala a continuación:

Sección I: Información General: permite recoger información correspondiente al nombre del consultor y de la empresa consultora a la que pertenece, dirección, provincia, cantón, teléfono, fax, correo electrónico, página web, tema de especialización, experiencia en el campo de la consultoría, entre otros.

Sección II: Gobierno Corporativo: Conocimiento del tema de gobierno corporativo, importancia que tiene su aplicación por parte de las empresas e interés por recibir capacitación en este tipo de temas.

Finalmente, es importante señalar que, para la actualización de la línea base, es necesario que las encuestas sean aplicadas a los mismos entrevistados a los cuales se visitó para el levantamiento de la línea base, así también se deberían levantar con otras empresas, academia y consultores para poder contrastar los resultados encontrados y evitar que la información obtenida esté sesgada, además de que durante la ejecución del programa deberían incorporarse más actores al mismo, considerando los objetivos que este tiene.

Para determinar la periodicidad de la encuesta es indispensable tener en consideración los costos de levantamiento de la misma, la dificultad de realizarlas, el tipo de indicador que se obtendrá con ellas. Lo recomendable sería hacerla al menos cada año.

VI. LINEA BASE

La línea base es una recopilación de información con la cual se forma una base de datos que servirá como punto de comparación que permitirá observar el impacto de las decisiones tomadas en un proyecto o Programa con el fin de adoptar las medidas correctivas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos del mismo.

La línea base refleja la situación actual de la población objetivo en relación con las dimensiones o problemas que el programa pretende abordar. Es la medida inicial de las variables y procesos que se esperan modificar con la intervención, pero incluye además, la primera medida de las variables de contexto que enmarcan los procesos que se quieren modificar. Es el punto de partida de la intervención y, por lo general, recoge datos tanto de carácter agregado como de tipo específico sobre la población objetivo. En este sentido, es la primera contribución hacia la precisión

del diseño de la intervención y hacia las decisiones de procedimiento de la intervención.

La definición de su contenido es una función de los objetivos específicos de cada intervención, por lo que es difícil elaborar una guía genérica, a menos que se esté consciente de la relación inversa entre un contenido general y la pérdida de precisión en las mediciones y la especificidad de las variables y procesos.

Como elemento de trabajo, resulta conveniente definir objetivos, lo más precisos posibles, para la línea de base. Esto es una ayuda que complementa los requerimientos deducidos de los objetivos específicos de la intervención. La tarea se centra en generar información de fuente primaria y de utilizar dicha información para crear una base de datos.

La posibilidad de establecer una base de consulta con la línea de base es interesante y conveniente. La idea es que esta base sea alimentada permanentemente con las lecturas de los indicadores seleccionados para el monitoreo.

El objetivo general de la línea de base es el de establecer parámetros de comparación para medir en el tiempo (anualmente, semestralmente, quinquenalmente, etc.) la evolución de la situación inicial de la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo por la intervención del Programa en el caso que nos ocupa.

Los objetivos específicos de esta consultoría son los siguientes:

- a. Recopilar la información de la base de datos para la línea base.
- b. Definir los indicadores y las fuentes de información que permitan medir los avances de los componentes del Programa.
- c. Estructurar los reportes que la base de datos proveerá para la medición de los indicadores del Programa.

Para el levantamiento de información, se recurrió a fuentes primarias como entrevistas a informantes calificados o encuestas por muestreo cuando el tipo de información necesaria para la línea base así lo requirió, sin embargo, es importante señalar que una parte importante de la línea base provendrá de la información que se recoja en la Unidad Ejecutora del Programa, de estadísticas nacionales y otras fuentes de información secundaria. Sin embargo, habrán otros indicadores que por el tipo de información que necesitan, se podrán levantar solamente a través de las encuestas a realizarse en el campo.

Es importante crear un mecanismo de levantamiento de datos de campo concertado con todos los actores involucrados en el desarrollo de las actividades del proyecto y fundamentado en la aplicación de metodologías participativas.

Durante el desarrollo de la presente consultoría se recabó información directa de una muestra representativa de la población objetivo del proyecto, definida mediante criterios muestrales y estadísticos, entre otros.

Generalmente, la línea de base se nutre de fuentes secundarias de información (censos, encuestas anteriores, estadísticas oficiales, estudios previos y otras) en su contenido agregado (contexto general y dimensión territorial).

VII. RESULTADOS DE LA LÍNEA BASE

Es preciso señalar que algunas de las preguntas formuladas en las encuestas serán aplicadas en el futuro, ya que tienen su origen en los resultados del Programa, y actualmente el mismo todavía está en su etapa inicial, el inicio de su ejecución fue el 15 de agosto de 2006, por lo que aún no se pueden establecer resultados o impactos entre las empresas pues ninguna ha adoptado todavía el código de gobierno corporativo como se lo está planteando en el Programa. Se ha podido constatar que algunas de las empresas entrevistadas señalaron estar aplicando muchas prácticas de gobierno corporativo, pero, excepto una, ninguna empresa al momento de la elaboración del presente informe había aplicado todavía el Código Andino de Gobierno Corporativo.

Solamente una empresa en Guayaquil señaló haber adoptado el Código con el asesoramiento y apoyo de la CAF, razón por la cual no aceptó llenar la encuesta.

En el caso de estas preguntas, la línea base será 0 hasta que puedan recolectarse datos una vez que transcurra el tiempo de ejecución.

7.1 Empresas

Se realizaron un total de 55 encuestas, de las cuales 3 no fueron respondidas, una de ellas porque su representante no aceptó en razón de que manifestó no tener ningún interés en emprender en prácticas de gobierno corporativo, otra de ellas ya venía aplicando el código de gobierno corporativo con el apoyo de la CAF, la última señaló "...no necesitamos que nadie nos diga como hacer bien las cosas..." En tal virtud, a efectos del análisis que se va a realizar, se considerarán únicamente 52 encuestas válidas.

En lo que concierne al número de encuestas realizadas, como ya se señaló anteriormente, resultó sumamente complicado obtener las citas con los gerentes generales o presidente ejecutivos de las empresas, o ejecutivos de este nivel, esto obedece principalmente a la falta por parte de las secretarías para comentar el tema con sus jefes, a la falta de tiempo de dichos ejecutivos, e incluso a la falta de interés por parte del ejecutivo con relación al tema, en algunos casos por desconocimiento en relación al mismo, en otros por temor a tener que transparentar la información. En algunas ocasiones resultó mucho más fácil conseguir las citas contactando telefónicamente con dichos ejecutivos. También se dio el caso en repetidas ocasiones de citas canceladas con anticipación y otras en las que al momento de la reunión simplemente el entrevistado ya no se encontraba en el lugar de trabajo, ya sea porque había tenido alguna emergencia, o simplemente por descoordinación en la administración de su tiempo.

De las 52 encuestas restantes, 4 corresponden a encuestas a bancos, 5 a medios de comunicación, 5 a casas de valores, en tanto que las 38 restantes fueron realizadas en empresas de diferente rama de negocio.

En lo que se refiere al tipo de empresa, las encuestas mostraron que el 92.3% de empresas entrevistadas son sociedades anónimas el 5.8% son compañías limitadas y el 1.9% es una empresa americana, que no se circunscribe en ninguna de las anteriores.

Las encuestas fueron realizadas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca de acuerdo con la siguiente distribución:

CUADRO No. 3
DISTRIBUCION DE LAS ENCUESTAS POR CIUDAD

DESCRIPCION	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	TOTAL	%
BANCO	4	0	0	4	7,7%
MEDIO DE COMUNICACIÓN	5	0	0	5	9,6%
CASAS DE VALORES	5	0	0	5	9,6%
OTRO	24	7	7	38	73,1%
TOTAL	38	7	7	52	100,0%
%	73,1%	13,5%	13,5%	100,0%	

Como se desprende de la información consignada en el cuadro anterior, el 73% de las encuestas fueron realizadas en la ciudad de Quito, el 14% en Cuenca y el 14% restante en Guayaquil.

En el siguiente cuadro se presenta como estuvo la distribución de las encuestas de acuerdo con el cargo del entrevistado.

CUADRO No. 4
CARGO DEL ENTREVISTADO

CARGO DEL ENTREVISTADO	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	TOTAL	%
PRESIDENTE EJECUTIVO	11	2	0	13	25,0%
DIRECTOR	2	0	0	2	3,8%
VICEPRESIDENTE	5	0	0	5	9,6%
GERENTE GENERAL	14	1	3	18	34,6%
GERENTE FINANCIERO	1	3	4	8	15,4%
OTRO	6	0	0	6	11,5%
TOTAL	39	6	7	52	100,0%
%	75,0%	11,5%	13,5%	100,0%	

Como se puede observar en el cuadro precedente, el 35% de los entrevistados eran Gerentes Generales de las empresas, el 25% eran Presidentes Ejecutivos, el 15% Gerentes Financieros, el 10% Vicepresidentes, el 4% Directores y el 11% corresponde a otros cargos.

CUADRO No. 5
TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	TOTAL	%
Menos de 10 años	5	0	0	5	9,6%
De 10 a 19 años	5	0	1	6	11,5%
De 20 a 49 años	16	4	4	24	46,2%
De 50 a 74 años	9	0	1	10	19,2%
De 75 a 100 años	1	0	1	2	3,8%
Más de 100 años	2	1	0	3	5,8%
Blancos	1	1	0	2	3,8%
TOTAL	39	6	7	52	100,0%
%	75,0%	11,5%	13,5%	100,0%	

En lo que guarda relación con el tiempo de funcionamiento de las empresas, el 46% de las empresas entrevistadas funcionan entre 20 y 49 años, el 19% de 50 a 74 años, el 11% de 10 a 19 años, el 6% son empresas con más de 100 años de funcionamiento, el 4% tienen entre 75 y 100 años, y finalmente el 10% son de menos de 10 años. Un 4% de las empresas no contestó esta pregunta (3 encuestas que no fueron llenadas).

La empresa de más reciente formación es Infomercados que tiene apenas 2 años de funcionamiento, en tanto que la más antigua es la Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos que tiene ya 110 años de operación. La edad promedio de las empresas es de 40 años.

CUADRO No. 6 NÚMERO DE ACCIONISTAS

NUMERO DE ACCIONISTAS	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	TOTAL	%
De 1 a 5 Accionistas	16	4	2	22	42,3%
De 6 a 25 accionistas	7	1	2	10	19,2%
De 25 a 100 accionistas	3	0	2	5	9,6%
De 100 a 1.000 accionistas	7	1	1	9	17,3%
De 1.001 a 5.000 accionistas	3	0	0	3	5,8%
Más de 5.000 accionistas	1	0	0	1	1,9%
Blancos	2	0	0	2	3,8%
TOTAL	39	6	7	52	100,0%
%	75,0%	11,5%	13,5%	100,0%	

Se analizó la estructura accionaria de las empresas entrevistadas, habiéndose observado que el 42% de las empresas tienen menos de 5 accionistas, el 19% entre 6 y 25, el 17% entre 100 y 1.000 accionistas, el 10% de 25 a 100, en tanto que apenas el 8% de las empresas entrevistadas tienen más de 1.000 accionistas. Cabe señalar que se entrevistó a 5 empresas que solamente tienen 1 accionista, y la que tiene el mayor número de accionistas tiene 7.400. Haciendo un promedio de accionistas por empresa se obtuvo un resultado de 401 accionistas.

CUADRO No. 7 NUMERO DE EMPLEADOS

NUMERO DE EMPLEADOS	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	TOTAL	%
Menos de 100 empleados	11	0	1	12	23,1%
De 101 a 250 empleados	4	3	1	8	15,4%
De 251 a 500 empleados	7	2	3	12	23,1%
De 501 a 1.000 empleados	9	1	1	11	21,2%
De 1.001 a 2.000 empleados	3	0	1	4	7,7%
De 2.0001 a 5.000 empleados	3	0	0	3	5,8%
Más de 5.001 empleados	1	0	0	1	1,9%
Blancos	1	0	0	1	1,9%
TOTAL	39	6	7	52	100,0%
%	75,0%	11,5%	13,5%	100,0%	

En lo que se refiere al número de empleados, la empresa más pequeña cuenta con 2 empleados y trabajadores, en tanto que la empresa más grande tiene 6.500, lo que da un promedio de 725. El 60% de las empresas tienen entre 250 y 1.000 empleados, en tanto que el 38% tienen hasta 250 empleados, finalmente, el 15% tienen más de 1.000 empleados.

CUADRO No. 8
NUMERO DE EJECUTIVOS

NUMERO DE EJECUTIVOS	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	TOTAL	%
Hasta 10 ejecutivos	25	4	4	33	63,5%
De 10 a 20 ejecutivos	5	2	3	10	19,2%
De 20 a 50 ejecutivos	5	0	0	5	9,6%
200 ejecutivos o más	3	0	0	3	5,8%
Blancos	1	0	0	1	1,9%
TOTAL	39	6	7	52	100,0%
%	75,0%	11,5%	13,5%	100,0%	

El 92% de las empresas entrevistadas tienen menos de 50 ejecutivos en tanto que el 6% tiene 200 o más ejecutivos.

El 62% de las empresas encuestadas son empresas cerradas y casi siempre renuentes a transformarlas en abiertas. Se analizó también la estructura porcentual de las acciones, los resultados encontrados muestran que el 46% de empresas son empresas básicamente familiares, con un 80% o más de capital familiar, el 8% tienen entre un 60% y 80% de capital familiar y el 31% son empresas que tienen 0% de accionistas familiares.

En cuanto a si desearían que la empresa se transforme en abierta, el 38% de los entrevistados no contestaron la pregunta, y de aquellos que respondieron existe una división, prácticamente el 50% estaría a favor de que se transforme en abierta y el 50% no lo estaría.

En cuanto al interés por abrir las acciones a nuevos accionistas, los resultados coinciden con los de la pregunta anterior, así, de las respuestas válidas, el 46% estaría interesado, en tanto que el 54% no lo estaría.

El 96% de las empresas entrega información a los accionistas sobre su funcionamiento. La manera en que lo hacen varía, así, un 60% de empresas entregan una combinación de todas las opciones, es decir, memorias, reuniones, comunicaciones escritas, información vía página web, el 27% lo hace a través de memorias. La frecuencia en la entrega de la información también varía, el 37% lo hace anualmente, el 23% mensual y el 15% trimestral.

El 85% de las empresas tienen Directorio, en el 50% de las empresas encuestadas este directorio está conformado sólo por profesionales, en el 33% de ellas es mixto y solamente una empresa que equivale al 2% tiene un directorio compuesto por no profesionales.

Para el 88% de entrevistados los resultados de la empresa son positivos, en tanto que para el 4% son negativos.

En el 44% de las empresas, la cabeza de la administración es el gerente general, en tanto que en el 38% es el presidente ejecutivo, solamente un 6% de empresas tienen como cabeza de su administración al propietario. Sin embargo, cabe señalar que en algunos de los casos también, el gerente o el presidente ejecutivo son además los propietarios de las empresas.

El 48% de las empresas tiene una administración compuesta por no familiares, el 40% tiene una administración mixta, es decir está compuesta por familiares y no

familiares y apenas el 8% tiene una administración exclusivamente conformada por familiares.

En lo que tiene que ver con el financiamiento de las operaciones de las empresas, el 71% de las empresas señalaron tener como fuentes de financiamiento al capital propio y financiamiento de la banca, el 23% se financian solamente con capital propio, el 4% solamente con financiamiento de la banca. Cabe señalar que ninguna de las empresas entrevistadas se financiaba con emisión de papeles únicamente.

El 92% de las empresas entrevistadas son ecuatorianas, una es chilena, otra suiza y otra americana,

Finalmente, el 77% de las empresas entrevistadas no cotizan en la bolsa de valores, lo que significa que existiría un gran mercado cautivo para fomentar la participación del empresariado ecuatoriano en la bolsa de valores.

En lo que concierne al tema de gobierno corporativo, el 77% de los empresarios entrevistados conocen sobre el tema, lo que facilitará mucho la ejecución del programa y el proceso de acercamiento para el diagnóstico y la posterior implementación del código de gobierno corporativo en las empresas que lo deseen. Solamente el 19% no conocía del tema.

Cabe señalar sin embargo, que de la conversación mantenida durante la entrevista, el conocimiento respecto al tema de gobierno corporativo es muy general, muy pocos entrevistados tenían un conocimiento cabal del mismo y realmente conocían su significado, el resto tenían nociones sobre el tema, o un conocimiento muy general, que normalmente lo habían adquirido mediante lecturas generales, artículos en la prensa, noticias, se podría decir que prácticamente ninguno de los entrevistados conocía del tema por haberlo estudiado o analizado por algún interés específico sobre el tema.

Además respecto a este tema se puede decir también que apenas el 15% conoció el tema por el Programa, en tanto que el 58% se enteró por lecturas o referencias de otras personas.

De acuerdo con el 60% de los entrevistados, sus empresas si incursionan en prácticas de gobierno corporativo, y las razones que señalaron para ello es que se trata de temas de sentido común y necesarios para un adecuado gerenciamiento de las empresas.

Para el 83% de los entrevistados este tipo de prácticas si podrían reportar ventajas para las empresas, y para la mayoría de entrevistados, el tema de la transparencia y una mejor administración de dichas empresas serían las principales ventajas.

El 67% de entrevistados señaló que considera importante que la empresa cuente con prácticas de buen gobierno corporativo, solamente el 2% respondió que no conocía el tema. Es importante señalar que ningún entrevistados piensa que no es importante.

El 75% de empresas estarían interesadas en incursionar en prácticas de buen gobierno corporativo, el 69% de entrevistados aceptó el tramitar el tema a través del Directorio de la empresa y el 96% de entrevistados considera que la alta gerencia si estaría interesada en capacitarse sobre estos temas.

En lo que tiene que ver con el tema de que éstas prácticas sean obligatorias, es decir que exista una Ley que obligue a que las empresas adopten el Código de Gobierno Corporativo, el 63% no comparte el tema de la obligatoriedad pues señalan que un tema de este tipo debe adoptarse por convicción, por considerarlo importante y no por obligación. Al ser obligatorio, lo primero que generaría es que se piense en la manera de incumplirlo.

El 62% de entrevistados no cree que exista ningún riesgo de implementar el tema de gobierno corporativo en las empresas.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas correspondientes a la sección de preguntas específicas, estas preguntas se hicieron unas exclusivamente a los bancos y otras exclusivamente a los medios de comunicación.

A los bancos se les preguntó si exigirían que las empresas a las que conceden créditos apliquen prácticas de gobierno corporativo, de los cuatro bancos entrevistados, el 50% dijo que si, es más que ya lo hacen desde hace algún tiempo atrás, en tanto que el 50% restante dijo que no. Sin embargo, de este porcentaje, están concientes de que es un tema importante, pero consideran que deben empezar primero por aplicarlo ellos mismos y luego si, exigir a sus clientes que lo hagan. Sin embargo, también supieron señalar que se debe tener cuidado con este tipo de exigencias pues no todos los segmentos ni clientes son iguales, por lo que es importante analizar bien el tema.

En lo que tiene que ver con los medios de comunicación, el 100% de las empresas entrevistadas señaló haber realizado eventos de difusión sobre el tema de gobierno corporativo, sin embargo, una de ellas señaló no haber tenido ninguna participación en el tema.

Existe total disposición al tema de capacitación relacionado con las prácticas de gobierno corporativo porque lo consideran como un tema práctico que debe ser homologado.

El 40% de entrevistados en este campo señalaron que las prácticas de buen gobierno corporativo están relacionadas con el tema económico, en tanto que el 60% cree que con otros temas.

Finalmente, en la última sección de la encuesta, se levantó información respecto a ciertos lineamientos de gobierno corporativo, para conocer cuál es su situación, aún a sabiendas de que en el Ecuador muy pocas empresas han adoptado el código de gobierno corporativo. Los resultados encontrados se presentan a continuación:

- **Asuntos genéricos en la agenda de las Juntas de Accionistas:** El 52% de las empresas encuestadas no incorporan asuntos genéricos en las agendas de las Juntas de Accionistas, es decir, a pesar de que la ley ecuatoriana vigente no lo permite, el 44% si las incorpora.
- **Lugar donde se realizan las Juntas:** El 92% de empresas declaró realizar las juntas en lugares de fácil acceso para los accionistas, el 8% restante corresponde a empresas que no tienen juntas de accionistas por diversas razones.
- **Inclusión de temas propuestos por los accionistas en las agendas de las Juntas:** El 75% de los entrevistados manifestó que los accionistas si pueden incluir temas en las agendas de las Juntas de Accionistas. Algunos

de ellos pueden hacerlo de manera previa a la realización de la Junta solamente.

- **Límites a la representación de accionistas:** Solamente el 10% de entrevistados señaló que los accionistas que no pueden asistir a las juntas de accionistas convocadas no pueden delegar a nadie para ser representados.
- **Número de Juntas de Accionistas:** El 61% de empresas entrevistadas realizan una Junta por año, el 35% tienen hasta 4 juntas por año, en tanto que el 4% tienen más de 10 juntas por año. Sin embargo, las empresas realizan juntas extraordinarias de accionistas siempre que así lo requieran.
- **Anticipación para convocatoria a Junta de Accionistas:** De acuerdo con la información levantada, y a pesar de que la ley es muy explícita en el tema, existe una diversidad total de respuestas a esta pregunta, así el 56% de las empresas entrevistadas convoca con hasta 20 días de anticipación, el 22% solamente hasta 10 días de anticipación, el 2% convoca con más de un mes de anticipación.
- **Anticipación para convocatoria a Directorio:** El 74% de entrevistados manifestó que las convocatorias a Directorios se las hace hasta con 10 días de anticipación, en el 18% de los casos la convocatoria se efectúa entre 11 y 20 días antes, el 6% lo hace con entre 21 y 30 días de anticipación, y solamente el 3% convoca a sus Directorios con más de un mes de anticipación.
- **Quórum de las Juntas de Accionistas y Directorios:** El 50% de las empresas se maneja con un quórum de 90% o más, en tanto que el 54% de las empresas tienen directorios con 90% o más de quorum. En general no existen problemas de falta de quórum para las reuniones que se efectúan ya sea de directorio o juntas de accionistas el porcentaje más bajo de participación es del 51% en las juntas de accionistas y del 50% en directorios.
- **Remisión de información a accionistas:** El 85% de los entrevistados dijeron que entregan información oportuna a los accionistas previo a la realización de las juntas de accionistas. Aquí lo importante es concienciar a los accionistas sobre la importancia que tiene la revisión de dicha información, con la finalidad de que vayan preparados a la junta para tomar las decisiones que correspondan.
- **Información a nuevos accionistas:** En este caso, el 50% de empresas no tiene nuevos accionistas, de las restantes el 23% si informa a sus nuevos accionistas.
- **Área encargada de recibir las solicitudes de información de los accionistas:** En las empresas encuestadas, existen algunas áreas encargadas de esto, sin embargo para el 27% de entrevistados, señalaron que era la Gerencia General la que tramitaba la información. Solamente en dos casos no se precisó nada a este respecto, ya que los accionistas forman parte del directorio y de la administración de la empresa.
- **Órganos especiales:** En el 75% de empresas entrevistadas si se han conformado órganos especiales, especialmente de auditoría de acuerdo con la dimensión y necesidades de la empresa.
- **Número de miembros del Directorio:** A criterio del 75% de entrevistados, el número de miembros del directorio si asegura la pluralidad de opiniones de los encuestados. En algunos casos incluso se dio el caso de número par de miembros del directorio, lo que de acuerdo con las buenas prácticas de gobierno corporativo podría generar un problema en la toma de decisiones cuando se produjere un empate. El tamaño del directorio varía mucho,

siendo el más pequeño de 2 miembros en tanto que el más grande es de 14.

- **Confidencialidad:** En el 62% de las empresas si se han establecido mecanismos que permitan a los directores evaluar adecuadamente los casos que demanden confidencialidad. Así también en algunos casos las empresas señalaron que no se han presentado jamás problemas de fuga de información por lo que no se ha dado la necesidad de establecer este tipo de mecanismos.
- **Políticas para contratación de servicios de asesoría especializada:** En el 48% de empresas no existen estas políticas, solamente en el 44% si. Los procedimientos más bien apuntan a un conocimiento del directorio del tema quien toma la decisión en última instancia, pero no ha sido necesario establecer políticas específicas en este caso.
- **Instrucción a directores:** El 75% de las empresas si instruyen a los directores sobre sus facultadas y responsabilidades así como sobre la característica y estructura de la sociedad.
- **Funciones en el Estatuto:** Para el 92% de las empresas entrevistadas, se estipulan las funciones de cada uno de los niveles y organismos de las empresas en el Estatuto. Se puede inferir entonces que en este tema, a pesar de las diferencias que existen, las empresas si han formulado un estatuto que reglamente el tema de las funciones de cada uno de los estamentos.
- **Concentración de funciones:** El 69% de las empresas tiene una estructura que evita la concentración de funciones, atribuciones y responsabilidades en funcionarios con cargos gerenciales.
- **Retribución a la gerencia general:** El 67% de las empresas entrevistadas dijeron que la remuneración de la gerencia general era establecida en función de los resultados de la empresa.
- **Selección, contratación y sustitución de ejecutivos:** Solamente en el 46% de las empresas, el Directorio es el responsable de la selección, contratación y sustitución de los ejecutivos principales de las mismas.
- **Directores independientes:** Únicamente el 46% de las empresas entrevistadas tiene directores independientes. Todavía no existe una adecuada apertura por parte de la empresa para incluir en su directorio personas externas que puedan darle valor agregado a la empresa y puedan opinar desde un punto de vista más objetivo. En algunos casos, los empresarios ven esto como una intromisión.
- **Conflicto de intereses:** En el 58% de empresas entrevistadas es el Directorio el encargado de realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre partes interesadas.
- **Sistemas de contabilidad y de estados financieros:** En el 77% de empresas el Directorio vela por la integridad de los sistemas de contabilidad y de estados financieros de la sociedad.
- **Supervisión de prácticas de gobierno:** El 60% de empresas cuentan con un directorio que supervisa las prácticas de gobierno con las cuales opera.
- **Política de información:** El 60% de empresas tiene un directorio que supervisa la política de información de la misma.

Como se desprende de la información consignada en la sección anterior, si bien existe un porcentaje importante (aproximadamente 50%) de empresas que adoptan los lineamientos de cierta manera, aún hay mucho camino por recorrer puesto que no se ha concientizado todavía a los empresarios respecto a la importancia de algunos de los temas que se han analizado.

Existe mucho interés, sin embargo se debe canalizar bien este tema para conseguir adeptos al momento de aplicar el Código, ya que pudiera darse el caso de un rechazo por parte de la empresa al momento de producirse un acercamiento.

7.2 Consultores

En lo que concierne a las encuestas de consultores, se levantaron un total de 11, de las cuales el 82% fueron en la Provincia de Pichincha, el 9% en Tungurahua y el 9% en Guayas.

Se analizó la distribución de las encuestas realizadas por cantones y se pudo constatar que corresponde a los mismos porcentajes que para la distribución por provincias, así, el 82% de las encuestas corresponden a consultores de Quito, el 9% a consultores de Guayaquil y el 9% a consultores de Cuenca

En lo que concierne a ciudades, las encuestas mantienen la misma distribución que por cantones y provincias, es decir el 82% de encuestas corresponden a la ciudad de Quito, un 9% para Guayaquil y 9% también para Tungurahua.

En cuanto a los campos de especialización el 27% de los entrevistados tienen su especialización en temas legales, el 27% en temas de planeación estratégica, el 18% en temas contables y financieros, el 18% en proyectos y un 9% en otros temas.

En cuanto al tiempo de experiencia, en promedio se podría hablar de una experiencia de 14 años, el consultor que mayor tiempo de experiencia tiene son 34 años, en tanto que el que menos tiempo de experiencia tiene, ha trabajado 4 años en consultoría.

En lo que respecta al conocimiento del tema de gobierno corporativo, el 100% de los entrevistados conocía respecto al tema, y el mismo porcentaje considera que estas prácticas le podrían reportar ventajas a las empresas.

Al momento de definir estas ventajas, el 55% de los entrevistados consideran que las prácticas de gobierno corporativo contribuyen a tener una mejor administración, el 27% manifestó que estas prácticas permiten a las empresas tener una mejor relación con las instituciones crediticias, el 18% restante señaló otras ventajas.

En lo que concierne a la importancia de que las empresas cuenten con prácticas de gobierno corporativo, el 100% de entrevistados coinciden en la importancia de este tema, entre las principales razones mencionadas, se encuentra la de la transparencia en el manejo de la empresa y el tema del control para que la empresa funcione más adecuadamente.

Se consultó a los entrevistados sobre los argumentos que utilizarían para convencer a sus clientes de adoptar el Código de Bueno Gobierno Corporativo, habiéndose obtenido que el 36% considera que el tema de riesgo sería el utilizado para esta etapa de lobbying, en tanto que el 64% dio otros argumentos, como que para un mejor funcionamiento es imprescindible separar el tema de administración del de la propiedad de la misma.

Finalmente, en lo que concierne a la capacitación, el 100% de entrevistados estaba interesado en capacitarse en este tema, los argumentos fueron muy diversos, algunos dijeron que por tratarse de un tema de actualidad, otros señalaron que por

ser un tema nuevo les permitirá obtener mejores resultados y captar nuevos clientes, lo que redundaría en beneficio de la empresa.

7.3 Universidades

Para el diseño de la línea base se encuestaron 4 universidades del país, todas ellas ubicadas en la ciudad de Quito, estas son: Universidad del Pacífico, Escuela Politécnica Nacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador y el Instituto de Desarrollo Empresarial, IDE.

Estas universidades tienen campus en las ciudades de Quito, Guayaquil, y Cuenca principalmente. Cabe mencionar que la PUCE es la que más campus tiene, éstos están localizados en Ibarra, Ambato, Santo Domingo de los Colorados, Esmeraldas, Portoviejo, Bahía de Caráquez y Chone.

En lo que se refiere al conocimiento respecto al tema de gobierno corporativo, el 75% no conocía respecto al tema, solamente el 25% sí, que es el IDE.

Por falta de conocimiento, en la mayoría de encuestas no pudo levantarse la información, sin embargo para el IDE la ventaja radica en la transparencia y en la confianza que genera hacia fuera.

Para el 75% de entrevistados es importante que las empresas cuenten con prácticas de buen gobierno corporativo. Así mismo, el 75% de entrevistados están interesados en incluir en sus pensums académicos materias relacionadas con el tema de gobierno corporativo y con la formación de directores en las universidades, lo que permitiría de acuerdo con el criterio vertido, profesionalizar a la gente para que se conscientice de la importancia que tiene un buen gobierno corporativo dentro de las empresas. Incluso, uno de los entrevistados señaló que para él sería importante incluir estos temas tanto a nivel de pregrado como de postgrado.

Por último, en cuanto al hecho de que la adopción de las prácticas de buen gobierno corporativo sean obligatorias, el 50% no está de acuerdo, pues consideran más bien que la adopción de estas prácticas debería darse por convencimiento y/o a través de incentivos a las empresas, lo que incluso contribuiría a que se respeten y se cumplan constantemente.

Lamentablemente no fue posible entrevistar a ningún personero de la Universidad de las Américas, en donde se ha podido conocer por otras fuentes, que se están ya implementando en las carreras temas relacionados con el tema de gobierno corporativo.

De los resultados encontrados, se puede inferir que existiría una buena apertura de las universidades y academias para introducir estos temas en sus carreras, existe una conciencia de la importancia que tienen los mismos en el manejo de las empresas y cómo permiten una administración más eficiente y transparente frente a los proveedores de capital (accionistas) y a las instituciones financieras.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El producto de esta consultoría la constituye la línea base del Programa, de manera que para establecer los avances del mismo es necesario actualizarla

periódicamente, como ya se señaló anteriormente, a través de encuestas, de entrevistas directas y de la información que tiene y seguirá obteniendo y generando la Unidad Ejecutora permanentemente.

Así, en esta etapa se ha realizado el levantamiento de la línea base del Programa, la misma que resalta las potencialidades que tendría el tema de gobierno corporativo en el país, es un tema que está causando un alto impacto y creando conciencia entre el empresariado ecuatoriano de lo importante que es la adopción de un buen gobierno corporativo. Los resultados de la línea base se presentan en el anexo No. 5 del presente informe, y deberán ser actualizados periódicamente de acuerdo con el criterio y necesidades de la Unidad Ejecutora del Programa.

Para realizar la actualización de la línea base será necesario levantar las encuestas propuestas, lo cual se sugiere se realice una vez por año, con la finalidad de obtener información que permita hacer ajustes en los temas que sea necesario con el fin de garantizar una adecuada ejecución del Programa y el cumplimiento de los objetivos propuestos por el mismo.

La actualización de la línea base será el resultado del trabajo periódico que se realice en la Unidad Ejecutora, ya sea de manera directa o a través de la contratación de personal que pueda hacer el levantamiento de la información. Estos resultados que se obtendrán permitirán tomar las medidas correctivas o realizar los ajustes que fueren del caso para alcanzar los objetivos del Programa y más aún superarlos.

Es necesario que la Unidad Ejecutora alimente la base de datos creada especialmente para el Programa, con el fin de que, una vez que se consolide la ejecución del mismo, se pueda actualizar la información base que se entrega en esta oportunidad.

Durante el levantamiento de las encuestas se pudo obtener una serie de información que ha permitido establecer una tendencia con respecto al tema de gobierno corporativo, por una parte, se pudo constatar que el 76% de los entrevistados si tendría interés en incursionar en prácticas de gobierno corporativo, en tanto que solamente el 3.9% no, sin embargo, al considerar únicamente los votos válidos, ese porcentaje sube al 93%, como puede apreciarse en el cuadro que se presenta a continuación.

**CUADRO No. 9
ENCUESTAS A EMPRESAS
EXISTIRÍA INTERÉS DE SU EMPRESA EN INCURSIONAR EN PRÁCTICAS DE
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO?**

DESCRIPCION	NÚMERO	% TOTAL	% SIN BLANCOS
SI	39	76.5%	92.9%
NO	2	3.9%	4.8%
NO SABE	1	2.0%	2.4%
Blancos	9	17.6%	
TOTAL	51	100.0%	100.0%
%	110.9%	2.2%	2.2%

Otro tema que es importante destacar, es la preocupación que existe entre los empresarios entrevistados en relación con la situación política del país. A pesar de no tener una pregunta relacionada con este tema, durante las entrevistas, muchos de los entrevistados supieron manifestar que sentían una gran preocupación por el rumbo que podría tomar la economía, o la incertidumbre frente a posibles medidas económicas que pudieran afectar la situación de la propiedad privada, específicamente del empresariado ecuatoriano. Algunos de los entrevistados que tocaron este tema señalaron como preocupante lo radical de las actitudes del primer mandatario, sobre todo en ciertos temas económicos.

En lo que se refiere a la Academia, de las entrevistas efectuadas, se pudo constatar que el 75% de los entrevistados señaló que el establecimiento si estaría interesado en incluir asignaturas relacionadas con el tema de gobierno corporativo en sus instituciones en tanto que el 25% restante no respondió la pregunta por cuanto desconocía el tema. En este caso nuevamente, si se consideran únicamente los votos válidos, el 100% de universidades estarían interesadas en incluir asignaturas de gobierno corporativo en sus carreras. Esto significa que el Programa puede tener aliados estratégicos sumamente importantes en la academia y que existe la percepción respecto a la importancia que reviste el tema en el país, así como el interés que puede generar entre los alumnos de las diferentes instituciones.

CUADRO No. 10
ENCUESTAS A UNIVERSIDADES
ESTARÍA EL ESTABLECIMIENTO INTERESADO EN INCLUIR ASIGNATURAS
RELACIONADAS CON EL TEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO?

DESCRIPCION	NÚMERO	% TOTAL	% SIN BLANCOS
SI	3	5.9%	100.0%
NO	0	0.0%	0.0%
Blancos	1	2.0%	
TOTAL	4	7.8%	100.0%
%	8.7%	0.2%	2.2%

En lo que concierne a las empresas consultoras, el 100% de los entrevistados consideran que la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo le reportarían ventajas a las empresas. Es importante señalar además que el 100% de los entrevistados estaría dispuesto a capacitarse en el tema de gobierno corporativo, esto coincide en buena medida con el tema de capacitación de los empresarios, quienes en la pregunta equivalente de su encuesta, "¿ Cree usted que la alta gerencia estaría dispuesta a capacitarse en BCG? Respondieron que si en un 100%, solamente una empresa respondió que no.

Durante las entrevistas se pudo determinar también que para los consultores entrevistados el Programa de Gobierno Corporativo constituye un "negocio" para ellos pues les abrirá las puertas de algunas empresas con la posibilidad de hacer el diagnóstico y luego implementar el tema de algunas de ellas.

En el tema de las universidades se debe subrayar que existen dos partes interesadas, los alumnos y los profesores a las cuales habría que considerar. En lo que se refiere a profesores, será necesario que se considere algún programa de capacitación para ellos, puesto que al incluir el tema de gobierno corporativo en las instituciones, será necesario contar con un equipo de profesores bien capacitados y con los conocimientos y herramientas necesarias para su aplicación y una adecuada transmisión de los conocimientos a los alumnos.

En cuanto a los bancos, se logró entrevistar a cuatro bancos, de los cuales el 75% cotiza en bolsa sus acciones, el 100% de los bancos entrevistados señalaron que si tendrían interés en incursionar en prácticas de buen gobierno corporativo y el 75% de ellos si tramitaría el tema ante su directorio, el 25% restante ya ha adoptado el código pues es una institución con matriz en los Estados Unidos y trabajan en este tema desde hace algunos años.

También se preguntó a estas instituciones financieras si exigirían a las empresas a las que conceden financiamiento que apliquen prácticas de buen gobierno corporativo, ante esta pregunta el 50% respondió que si porque consideran que sería beneficioso, el 50% restante considera que no es buena la obligatoriedad y que cada segmento de mercado es diferente.

En lo que concierne a los medios de comunicación entrevistados, el 60% de ellos tienen directorio en tanto que el 40% no lo tiene, ninguno de ellas cotiza en la bolsa de valores, el 80% de los entrevistados conoce el tema de gobierno corporativo, el 60% de ellas incursiona en prácticas de gobierno corporativo, el 80% estaría dispuesto a tramitar ante el directorio de la empresa la incorporación del código de buen gobierno corporativo, y el 100% está dispuesto a capacitarse en este tema.

Todos los medios de comunicación entrevistados han realizado algún tipo de difusión del tema de gobierno corporativo, y dos de ellos enfatizaron en el deseo de promover el tema a través de los medios que manejan y publicitarlo. El 80% lo ha hecho directamente, en tanto que el 20% ha tratado el tema de empresas familiares. En tal virtud, considero sumamente importante hacer alianzas estratégicas con estos medios para promocionar y difundir aún más el programa y de esta manera posicionarlo entre las empresas del país, motivando su participación y adopción del Código de buen gobierno corporativo.

En cuanto a las casas de valores entrevistadas, todas son más bien empresas de muy pocos accionistas, en promedio 4, con 5.6 empleados y 2.4 ejecutivos en promedio. El 80% de los entrevistados cotiza en la bolsa de valores. El 80% manifestó tener interés en que su empresa incursione en prácticas de buen gobierno corporativo, y el 100% estaría dispuesto a capacitarse en este tema.

Finalmente, considero importante señalar que resultó sumamente complicado el conseguir las entrevistas con los ejecutivos principales de las empresas, de acuerdo con las gestiones realizadas, se podrían señalar dos motivos, uno el que las secretarías o asistentes de los ejecutivos filtran los temas que ellos conocen, lo que implica que en muchos casos ni siquiera les consultan sobre los temas y por otra parte, la falta de interés que puedan tener en conceder las entrevistas, ya sea por falta de tiempo en sus agendas o simplemente porque no consideran que sea un tema de su interés.

Adicionalmente, en algunos casos, a pesar de haber logrado la cita, al momento de llegar al lugar de la entrevista, el entrevistado no estaba, se había ido, se había olvidado, o la secretaria lo justificaba de cualquier otra manera.

Esta situación puede deberse a la falta de información que tengan estos empresarios con relación al programa, en algunos casos a que consideran que nadie debe inmiscuirse en los asuntos de sus empresas y se consideran autosuficientes para manejar los temas administrativos de las mismas, o simplemente por temor a tener que entregar información privilegiada a personas ajenas a sus empresas.

Lamentablemente, de estas razones no se puede tener una certitud, puesto que no manifestaron las razones para la negación sistemática a conceder la entrevista, sino que la consultora infiere que esos podrían haber sido los motivos que ocasionaron esta circunstancia.

Un tema que motivó el interés de un 80% de los entrevistados fue el del bono que establece el programa para subsidiar el proceso de implementación del código de buen gobierno corporativo, les pareció muy interesante que ellos no sean quienes deban asumir la totalidad del costo de este proceso.

La línea base muestra que el Programa se encuentra todavía en su fase inicial y que no se pueden obtener resultados del mismo ni de su aplicación, que no permite tampoco establecer logros ni cumplimiento de objetivos por encontrarse en una etapa muy temprana de su ejecución. Sin embargo éste instrumento permitirá a la Unidad Ejecutora, reorientar, algunas de las actividades del Programa en función de los resultados encontrados en la encuesta.

Un tema importante es el hecho de que existía un desconocimiento con relación al tema de Gobierno Corporativo y al Programa en general, lo que indicaría la necesidad de reforzar el tema de difusión del programa y sensibilización de los diferentes actores del mismo. En tal virtud, se hace necesario hacer un seguimiento del tema de sensibilización e incluir a aquellas empresas que participaron en las encuestas para levantar la información cuando se realice la actualización de la línea base.

A este respecto, durante las encuestas se comentó a los empresarios respecto a los eventos de capacitación que se están desarrollando y se desarrollarán en el futuro inmediato, recalando la importancia de que a los mismos asistan los ejecutivos de más alto nivel de las empresas, es decir quienes tienen potestad para la toma de decisiones o al menos tienen la potestad de presentar ante el directorio y/o la junta de accionistas el tema para someterlo a su aprobación.

En función de los resultados obtenidos a través del presente trabajo, se puede inferir que es necesaria una mayor promoción del Programa y sensibilización de los actores del mismo. Existe un conocimiento muy general del tema que sería necesario profundizar si se quiere que el Programa tenga el efecto deseado y se cumplan los objetivos del mismo. Es importante además crear conciencia entre los empresarios de las bondades del Programa y de los efectos positivos que tendrá en las empresas la adopción del código de buen gobierno corporativo,

La línea base de la mayor parte de los indicadores al momento es 0, existen algunos para los cuales se ha obtenido información en base a las encuestas realizadas a los diferentes tipos de actores.

Por el tema de la actualización de la línea base, es necesario contar con un esquema de trabajo organizado, con el personal de apoyo y la logística necesarios a fin de que los resultados permitan tomar medidas correctivas o de ajuste de manera permanente, lo cual se traduzca en una adecuada ejecución del Programa.

En lo que se refiere a los indicadores, no han podido ser establecidos aún debido a lo temprano de la ejecución del Programa, como se señaló anteriormente.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo aumentan la competitividad de las empresas en la medida que facilitan el acceso a recursos de capital. Los directorios, en la medida en que significan una reasignación del poder, pueden ser una instancia dolorosa para muchos administradores. Sin embargo los beneficios de su establecimiento, de orientarse por buenos principios de gobierno corporativo, parecen superar ampliamente sus costos.

Un directorio está asociado a su composición y a la utilización de prácticas que como la declaración y gestión de los conflictos de interés, limita los problemas de agencia. Los lineamientos representan un compendio de herramientas prácticas para mejorar el gobierno de las empresas.

En resumen, el tema de gobierno corporativo tiene un campo amplio de trabajo en el país. El Programa, de acuerdo con las tendencias observadas a través de los resultados de las encuestas, tendrá una buena acogida en las empresas ecuatorianas, sin embargo, también se podría decir que también habrá resistencia en relación con el tema.

Existen muchas empresas ecuatorianas familiares que no tienen ningún interés en abrir sus puertas al programa o a otras personas que quieran hacer un diagnóstico, pero también existe un gran número de empresas que está esperando con muchas expectativas el Programa para poder implantar nuevos temas en sus empresas y aplicar el CAGC que les permitirá optimizar el funcionamiento de las mismas.

También podemos señalar que el tema tiene mucho campo por explotar en términos de capacitación, la mayor parte de los entrevistados si bien tiene un conocimiento del tema no es un conocimiento profundo, más bien son conocimientos generales incluso hasta intuitivos, por lo que se considera que el Programa deberá reforzar la capacitación para difundir en el país el tema y, una vez que las empresas y los empresarios tomen conciencia de la importancia que tiene la aplicación de prácticas de un buen gobierno corporativo, existirá una aceptación mucho mayor y una participación mucho más activa de las empresas en este terreno.

En lo que concierne al diagnóstico e implantación del código en las empresas ecuatorianas, entre las empresas entrevistadas existen varias que están dispuestas a abrir sus puertas a este tema y causó mucho interés el hecho de que el programa podría subsidiar una parte del costo del proceso de implantación.

Está la percepción de que en algunas empresas entrevistadas existe el directorio, sin embargo, no cumple estrictamente sus funciones y como se señalaba en los resultados de las encuestas, no cuentan con directores independientes que son los que le dan a este estamento un poder de decisión y objetividad mucho mayor. Este es uno de los temas en que habrá que poner especial atención para vender la idea a aquellas empresas más “cerradas” de la utilidad que puede traerle el director independiente al momento de la toma de decisiones de las mismas.

Se pudo establecer también que a pesar de que la entrevista se hizo a un alto nivel ejecutivo, no existe un conocimiento cabal de las obligaciones legales que existen por ejemplo en lo que concierne a la anticipación que debe considerarse al momento de hacer una convocatoria para junta de accionistas. La legislación ecuatoriana es muy explícita a este respecto, sin embargo, los entrevistados no conocían bien el tema.

La Unidad Coordinadora tiene un gran trabajo que desarrollar pero tiene un campo muy fértil en el cual trabajar, lo que le permitirá contar con muy buenos resultados al final de su ejecución. Sin embargo es muy importante encontrar una vía de comunicación directa con los agentes que toman decisiones en las empresas para intercambiar información durante la ejecución del programa, ya que, como se señaló anteriormente, fue muy complicado contactar con estas personas, y hacerlo a través de sus asistentes, en muchas ocasiones no generó los mejores resultados.

En lo que tiene que ver con las universidades, también existen muy buenas posibilidades para implementar materias relacionadas con este tema en los pensums de las carreras, puesto que al igual que para los empresarios, en las universidades existe interés en incursionar en este tema.

Por otra parte, los consultores ven en el gobierno corporativo una oportunidad muy interesante de hacer negocios con las empresas y de capacitarse en un tema nuevo que puede generar una ventaja comparativa para ellos, por lo que podría señalarse que una vez que arranque la etapa de diagnóstico de las empresas habrá muchos consultores y empresas consultoras que estén interesadas en participar en el programa.

Un punto fundamental en el acercamiento con las empresas al momento de vender el programa, serán los argumentos que se utilicen para lograr su aceptación, para ello es importante resaltar el tema del riesgo que reducirían al interior de las empresas al momento de aplicar el CAGC, pues les permitirá mantener un mucho mejor control de la empresa y lo que sucede a su interior.

El Programa tiene un vasto campo de acción, y los resultados que generará finalizada su ejecución serán positivos, considero que los indicadores propuestos se cumplirán y probablemente se sobrepasarán considerando el interés que ha despertado este tema y la importancia que tiene para los empresarios el lograr un mejoramiento en la administración y funcionamiento de sus empresas.

Sin embargo es necesario un trabajo muy intenso en el tema de capacitación y concientización entre los empresarios, consultores y academia de la importancia que reviste la aplicación de un código de gobierno corporativo para un mejor desenvolvimiento y resultados de las empresas, así como en lo que guarda relación con el concepto de responsabilidad social.

El código de gobierno corporativo constituye una herramienta muy importante al momento de proteger a los accionistas minoritarios, que siempre están sujetos a las decisiones que adopten los dueños del capital o accionistas mayoritarios, así como al momento de convencer a una familia de incluir en su directorio y administración de la empresa a directores y/o actores independientes que proporcionen una mayor objetividad a la toma de decisiones que históricamente se ha sucedido no siempre en base a análisis técnicos de la situación de las empresas.