



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO  
A OPTAR AL GRADO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**IMPORTANCIA Y BENEFICIOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS  
PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS ORGANIZACIONES**

**AUTORA:  
DANIELA SUSANA CONFORME SAN MARTÍN**

**TUTORA:  
ANGÉLICA SÁNCHEZ, PhD.**

**SAMBORONDÓN, AGOSTO, 2015**

## **RESUMEN**

En el trabajo realizado, se presentan en primer lugar las diferentes funciones y definiciones de un gobierno corporativo asumiendo casos relativos, empresariales y económicos a lo largo de su administración en compañías con dicho modelo. Se basa en determinados estatutos únicos a los que se deben de distribuir con el fin de crear productividad y analizar los diferentes modos de aplicación para el desarrollo de la organización empresarial y económica. Se utiliza el método investigativo recientemente estudiado junto con los análisis conceptuales, objetivos, la importancia y los beneficios de los gobiernos corporativos explicados y detallados durante todo el trabajo realizado. Para comprender todo el concepto total del tema investigado, se detalla la estructura y las características de un gobierno corporativo aplicado en las diferentes organizaciones y los diferentes métodos empresariales, presentando una breve observación acerca de la presencia de Arcos Dorados Holdings Inc. (Mc Donald's) en Latinoamérica, su estructura organizacional, su capital, su corporación y sus mejores prácticas de gobierno corporativo a lo largo su trayectoria. La presente investigación aporta en el análisis de los beneficios que las buenas prácticas de Gobierno Corporativo tienen y la seguridad que estas generan entre los agentes que intervienen dentro de la organización y la sociedad.

### **Palabras clave**

Gobierno corporativo, estructura, buenas prácticas, accionistas, dirección, estrategias, sociedades, inversión.

## **ABSTRACT**

In this project is presented at first, the different functions and definitions of a corporative government assuming relative, bussiness and economic cases during its administration in companies with this model. It is based in determined and certain statutes to wich must be distributed in order to create productivity and to analyze the different ways of application to the development of business and economic organization. It is used the recently studied research method with the conceptual analysis, objectives, important and benefits of explained and detailed corporative governments during all the accomplished work. To understand all the whole concept of the studied topic it is detailed the structure and the different characteristics of a corporative government applied on different organizations and business methods, presenting a short observation about the presence of Arcos Dorados Holdings Inc. (Mc Donald's) in Latin America, its organizational structure, monetary capital, corporation and best practices of corporative government during its trajectory. This research contributes to analyze the benefits that good corporate governance practices have and security they generate among the actors involved in the organization and society.

### **Keywords**

Corporative government, structure, good practices, shareholders, direction, strategies, societies, investment.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La investigación de la importancia y beneficios sobre la implementación de buenas prácticas de un gobierno corporativo en las organizaciones tiene como finalidad analizar aquellas políticas y procedimientos que generen confianza en su entorno comercial y social manteniendo un desarrollo sostenido, ayudando a los directivos y funcionarios de las empresas a administrar de mejor manera sus organizaciones, comenzando por los funcionarios de mayor rango a que consideren los puntos positivos y a favor que tendrían al adoptar dichas buenas prácticas. Esto ayuda a tener lineamientos y parámetros a seguir sin presiones que conlleven a tomar decisiones erróneas, tomando en consideración la objetiva selección de los principales directivos y administradores que deben formar parte de la organización.

Según estudios previos dentro de la organización del gobierno corporativo para poder velar por los intereses de los accionistas, se decide otorgar poder para el manejo de la empresa a ejecutivos particulares (Lefort, 2003).

Los objetivos planteados en el presente trabajo es analizar la importancia y beneficios de las buenas prácticas empresariales a través de un gobierno corporativo que generen confianza en su entorno comercial y social, manteniendo un desarrollo sostenido. La metodología a utilizar es una revisión teórica de diferentes conceptos, ejemplos y casos que se incluirán dentro de la literatura del presente trabajo. De la misma forma, se desarrolla un estudio breve las buenas prácticas de un gobierno corporativo como se lo mencionan en los párrafos anteriores. Los trabajos citados fueron seleccionados para esta investigación por su indexación y relevancia en el contexto específico latinoamericano principalmente. Cabe indicar que no existe un conjunto normativo para el mercado empresarial de los países mencionados a excepción de los países latinoamericanos España y

Perú. Sin embargo se toma como base las experiencias en la Unión Europea, el Informe de la Comisión Aldama español, la Sarbanes-Oxley Act de 2002 en Norteamérica y las leyes según la NYSE (IAAG S.A., 2005).

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera. Primero se analiza que es un gobierno corporativo y su correcta aplicación en las empresas. Segundo, se resumen las buenas prácticas de un gobierno corporativo, su estructura, características, importancia y beneficios. Tercero, se examina el gobierno corporativo de una empresa multinacional exitosa en Latinoamérica y el Caribe y de qué manera mantiene su estructura de gobierno corporativo y buenas prácticas. Finalmente, se incluirá recomendaciones dirigidas principalmente a las gerencias y personal clave de las organizaciones en Ecuador considerando las necesidades y características del país.

## **2. ASPECTOS CONCEPTUALES**

### **2.1 Definición de un gobierno corporativo**

Un gobierno corporativo consiste en un sistema que asigna de manera eficaz las responsabilidades dentro de una organización, a través de la asignación de un conjunto de reglas, procedimientos y procesos, con la finalidad de administrarlas y controlarlas. Los patrones establecidos son el resultado de las tradiciones, normas y comportamientos que no se basan en un solo modelo ya que depende de su tamaño, estructura y actividad. El buen desarrollo y características de un gobierno corporativo deben ser transparentes y estables, adicionalmente debe alinearse con las bases de los mercados, acoplándose a un nivel global y mundial. Se debe respaldar y hacer valer los intereses de los accionistas e inversionistas, dándose rendiciones periódicas a dichas personas y a la comunidad. Al darse esto, la confianza, estabilidad, fluidez de la información, toma de decisiones acertadas se hacen

presente y se hacen características propias de un buen gobierno corporativo(Ganga Contreras & Vera Garnica, 2008)

Un gobierno corporativo tiene objetivos determinar procedimientos que permitan la permanencia de una empresa a largo plazo y ante todo mostrar transparencia en cada uno de sus movimientos.

El gobierno corporativo traducido al inglés como *Corporate Governance*, consiste adicionalmente a la aplicación de reglas y procedimientos para la toma de decisiones. Se busca el trato equitativo de los accionistas, la conducción de los conflictos de intereses, la organización del capital, los parámetros de remuneración e incentivos de la administración, las responsabilidades del control (Zevallos, 2007).

Para poder lograr un modelo apto para un gobierno corporativo tomando en consideración distintos modelos por clasificación de organizaciones y países se debe considerar principalmente los siguientes puntos:

- Correcta delegación de funciones
- Actividad de los propietarios que tienen mayor participación en la propiedad

Los inversionistas consideran que es necesaria la aplicación de buenas habilidades y prácticas de un gobierno corporativo para la preservación el valor razonable de su inversión a largo plazo. Dichas prácticas debe conllevar a deshacer aquella desigualdad de la información entre los ejecutivos que administran las compañías y aquellos que son inversionistas.(García Osma & Gill de Albornoz, 2005)

### **3. BUENAS PRÁCTICAS DE UN GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **3.1 Estructura de un gobierno corporativo**

Para armar la estructura de un gobierno corporativo se requiere que el mismo sea segmentado en principios sólidos que permitan que la organización dure en el largo plazo.

La medición de los consejos de administración es una de las funciones más importantes que los códigos y guías de un buen gobierno corporativo tienen (Santoja, 2005).

Paz-Ares enumera (Paz-Ares, 2003) una lista de características y responsabilidades que un gobierno corporativo mantiene:

- La constitución de un consejo de administración con la capacidad de supervisar la parte ejecutiva de la organización.
- Establecer un sistema de opas (oferta pública de adquisición) y herramientas para el logro de delegaciones de votos que permitan que se desarrolle el control.
- Diseñar sistemas de incentivos y remuneración para lograr una conciliación entre los intereses de los administradores e inversionistas.
- De manera parcial concentrar la propiedad y agrupar el control en uno o varios accionistas referenciados que tengan incentivos para supervisar a la gerencia
- Restitución de los inversionistas fundadores como una firmeza dentro del foro de los accionistas
- Implementar procedimientos y lineamientos prácticos de responsabilidad de los administradores

Según el desarrollo y análisis de hipótesis y predicciones realizado por Monterrey Mayoral, J y Sánchez –Segura en el año 2008 sobre el gobierno corporativo y calidad de la información contable según la evidencia empírica española las principales hipótesis fueron: *“Los consejos de administración y el comité de auditoría de mayor tamaño relativo favorecen la calidad contable, si bien un tamaño excesivo la perjudica”, “La actividad del consejo de administración y el comité de auditoría favorece la calidad contable”, “La independencia del consejo de administración y comité de auditoría favorece la calidad contable”* y *“Los esquemas retributivos basados en los resultados generan incentivos para*

*incurrir en prácticas de alteración de resultados”*(Monterrey Mayoral, 2008, pág. 71). La muestra considerada para las conclusiones sobre estas hipótesis fueron 136 compañías no financieras entre los años 2003 a 2005, perteneciente al grupo de bienes de consumo, inversión, energía, construcción y comunicación con cotización en el mercado de valores en España (Monterrey Mayoral, 2008).

Los resultados arrojaron una influencia prudente y tolerante de las actividades que los consejos y comités desempeñan y que el nivel de actividad realizado por el consejo de administración mantiene una relación adecuada e importante con la calidad del resultado contable(Monterrey Mayoral, 2008).

### **3.2 Característica y estructura de las buenas prácticas de un gobierno corporativo**

A través de un buen GC (gobierno corporativo) se permita utilizar de manera eficiente los recursos, esto debido a que existe un ambiente de confianza entre los individuos que intervienen. A continuación se presenta en el gráfico 1 un mapa conceptual de los principales objetivos del gobierno corporativo:

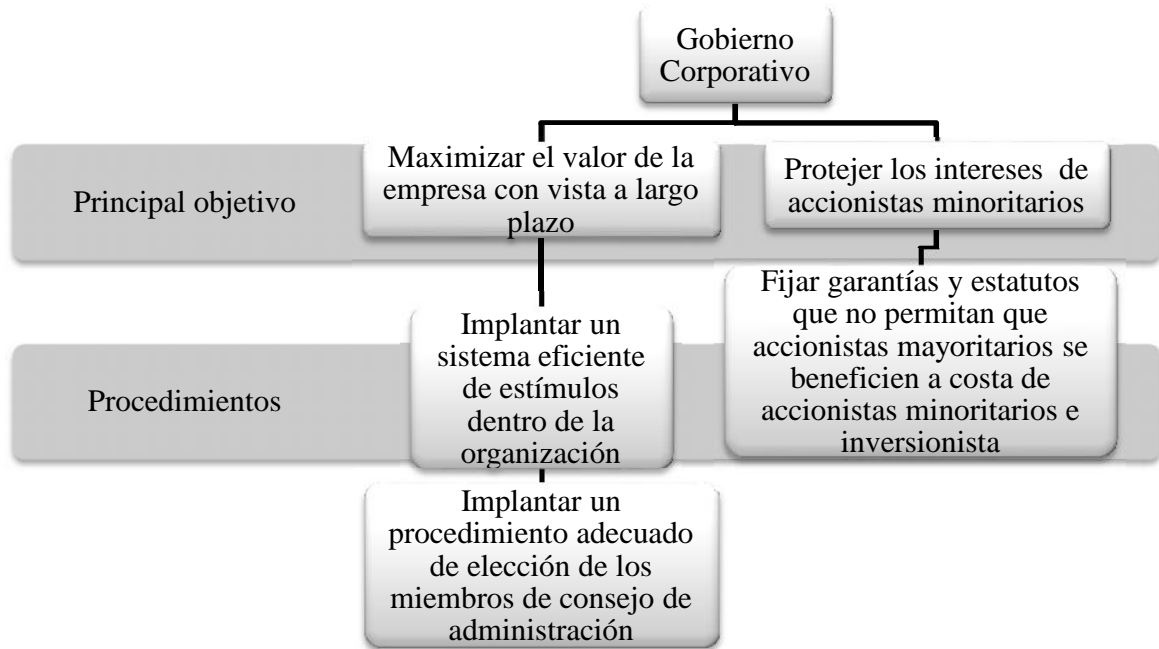
Las entidades privadas destacadas que se dedican al estudio de temas de gestión empresarial o a la reglamentación jurídica societaria en Europa y Estados Unidos y que sirven como facilitador del análisis de un gobierno corporativo y sus buenas prácticas desde finales de la década de los 80 son:

- *European Corporate Governance Institute (ECGI)*
- *The Business Roundtable*
- *International Corporate Governance Network (ICGN)*
- *Global Corporate Governance Forum (GCGF)*
- *American Law Institute (ALI)*



- *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*

**Gráfico 1: Principales objetivos del gobierno corporativo**

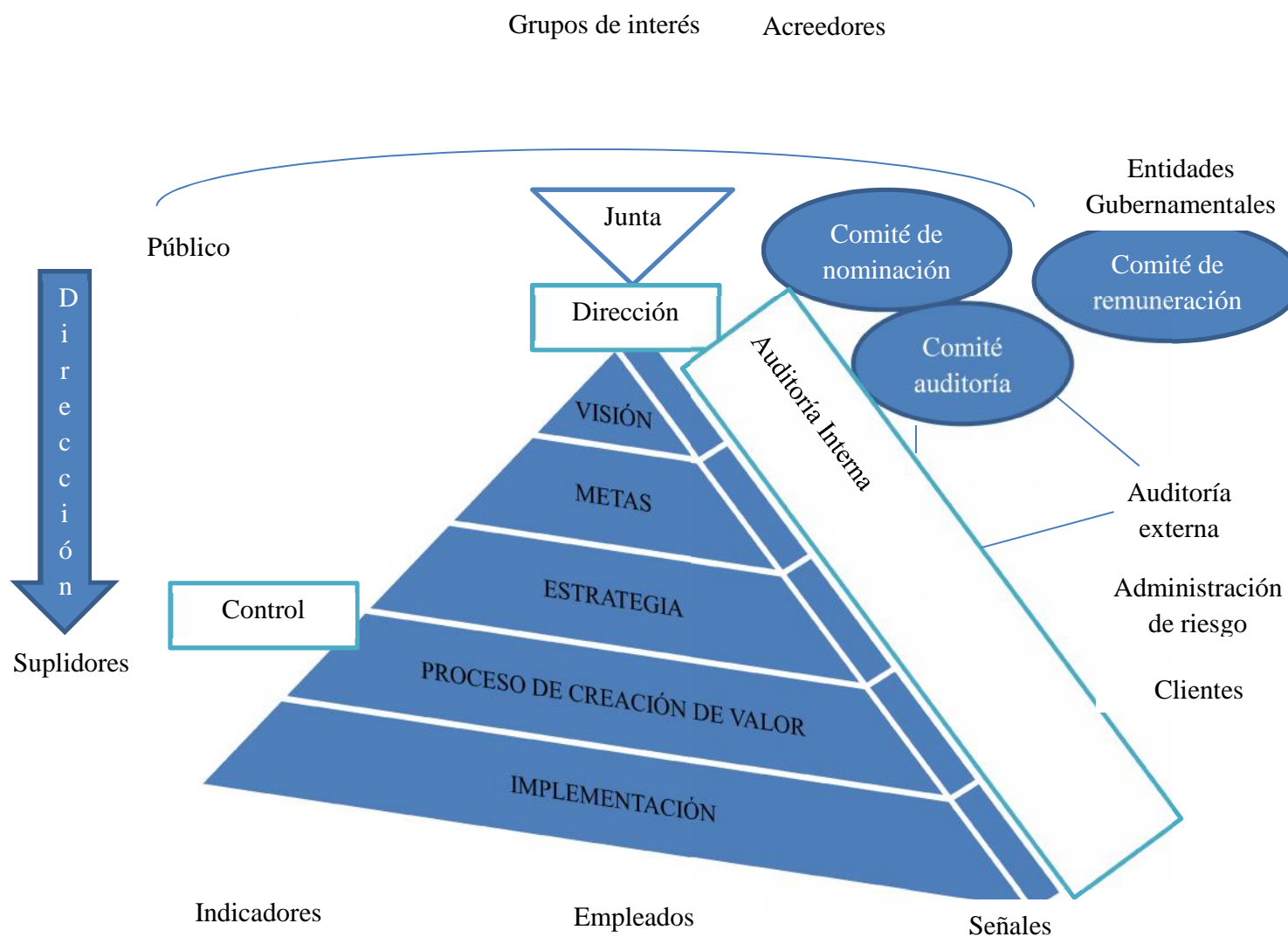


Fuente: Contreras, F. G., & Garnica, J. V. (2008).

Adicionalmente entidades reguladoras de cada país han aportado al estudio del gobierno corporativo y entidades de la economía internacional, como resultado tenemos al *Informe Aldama* en España, la *Comisión Cadbury* en el Reino Unido, *World Bank Group*, *International Finance Corporation* y *Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE)*(Cordero, 2005).

Según lo indican los autores Gómez & Cruz Reyes (2003) el GC nace de una iniciativa debido a que sugiere un consejo de administración activo, como por ejemplo comités de auditoría. Es este ente quien ejerce la revisión sobre la organización (empresa, compañía). Los componentes de un buen sistema de GC se conforman como lo indica el gráfico 2:

**Gráfico 2: Componentes de un Buen Sistema de GC**



Fuente: Frett (2004, págs. 7-28)

El Informe Cadbury de 1992 (Inglaterra) manifiesta como actividad principal dentro de un GC el monitoreo de los riesgos y aseguramiento relativo al control interno, cuyo objetivo es alcanzar objetivos puestos por la organización, crear y crecer su valor. Para

lograr las metas propuestas se debe contar con la visión, estrategias y las herramientas para implementarlos (Frett, 2004).

Las buenas prácticas dentro de un GC también las podemos encontrar en la revisión del *Combined Code on Corporate Governance*, que fueron publicadas en Julio del 2003 para que sean aplicadas para períodos contables después del 1 de noviembre del 2003. Dicho código es aplicable para empresas listadas en el Reino Unido. Uno de los requisitos dentro del código es incluir una declaración en sus reportes anuales detallando como se aplican sus principios y cumplimiento con las provisiones del año 2013 del *Combined Code*. Las declaraciones que deben ser reveladas anualmente deben contener básicamente lo siguiente:

- GC en su contexto
- Directores
- Contabilidad y auditoría
- Relaciones con los accionistas(Pricewaterhousecoopers LLP, 2004)

Los valores y ética que los directores y miembros del GC posean influyen de manera significativa el destino a largo plazo de la organización. Uno de los casos de fraude famoso entre todos es Enron en Estados Unidos. Enron formaba parte de las diez principales empresas en EEUU. Sin embargo el grupo que administraba robó el ahorro de pequeños accionistas, se hizo dueño de los fondos de jubilados del personal de la empresa y ocasionó la desconfianza en el sector financiero(Melé, 2004). El cómplice de Enron fue una de las principales empresas de consultoría en el mundo, la desaparecida firma “Arthur Andersen”. La interrogante conlleva a analizar los motivos del porque ejecutivos muy bien preparados en escuelas administrativas de prestigio y con una muy buena remuneración

podieron haber tenido un incorrecto comportamiento. Amitai Etzioni en el año 2002 publicó en uno de los diarios del país (EEUU) estudios preocupantes realizados por Aspen Institute sobre 2000 graduados de 13 escuelas de negocios líderes en dicho país. Como resultado se concluyó que su perfil ético era peor que al de su inicio como estudiantes. Otros estudios revelaron que la tercera parte de estudiantes de MBA mencionaron que robarían si existiría una ganancia de 100,000 dólares con poca probabilidad de que fueran descubiertos y con una pena no mayor a un año. El problema que se identificó fue el no darle la importancia suficiente a los valores éticos y que la enseñanza está apuntada a maximizar beneficios empresariales dejando a un lado el cuidado del medio ambiente, buen trato al consumidor, contribución a la sociedad y buenas prácticas (Kliksberg, 2006).

Otro estudio para que no existan crisis dentro de los GC es el propuesto por los autores Michael Pirson y ShannTurnbull que apuestan por “la gobernanza en red” sistema que se basa en la autorregulación, autogobierno, cooperación y comunicación entre los grupos de interés. Bajo este sistema la toma de decisiones se encuentra distribuida libremente por toda la organización e involucra a los niveles de grupos de interés. Promueve un modelo de abajo arriba integrando a los accionistas, dirección y consejo administrativo e incorpora una separación en la supervisión creando controles e igualdad en toma de decisiones. Consiste en un sistema que permite gestionar de manera sencilla por más complejo que sea y ofrece voz y voto a las bases. Organizaciones exitosas como Visa Internacional, Raiffeisen Bank (Suiza), Corporación Mondragón (España) ponen en práctica la gobernanza en red. (Michael Pirson & Shann Turnbull, 2012).

Se sugiere según Gómez Betancourt & Zapata Cuervo(2013) buenas prácticas de GC aplicables para Latinoamérica, esto luego de que se haya estudiado los GC con mayor representación en diferentes continentes como Europa y Asia:

- Mantener una Asamblea General de Accionistas y que ésta se realice al menos una vez al año ejerciendo su derecho al voto. Los miembros que participen deben ser el Presidente Ejecutivo, el auditor y miembros de la Junta Directiva. Se aprueban dividendos y su repartición, se tratan temas y se decide sobre asuntos que se encuentran fuera de los miembros de la Junta Directiva, entre otras decisiones que afecten y tengan relación directa con la organización de manera significativa.

De la Asamblea General de Accionistas se debe conformar un Consejo de Socios. Se aconseja que se reúnan 4 veces al año, deben tomar la iniciativa para que exista intervención de más socios instruidos. Entre sus principales funciones tenemos algunas como revisar que la información sea clara a través del comité de auditoría, analizar los estatutos y promover cambios según sea el caso.

Por otro lado la participación de los accionistas como parte del GC es clave, debe motivarlos a participar en la toma de decisiones. En Europa el GC ha sido desarrollado inclusive mediante leyes y se encuentra normado para las compañías que cotizan en bolsa de valores. El Parlamento Europeo a través de un Plan de Acción en el año 2003 indicó sugerencias para reforzar la transparencia, el voto por representación y la intervención de los socios en las Juntas mediante medios electrónicos. Producto de estas sugerencias en el año 2007 fue aprobado por la directiva del Parlamento Europeo ciertos derechos de los accionistas para este tipo de organizaciones (Gonzalez, 2009).

El consejo de socios es quien constituye el comité de auditoría conformado por tres miembros como mínimo y también al comité de nominación en donde la mayoría de ellos no forma parte de la organización y mantenga independencia. El comité de auditoría tiene funciones como asesorar al Consejo de Administración los posibles auditores externos, revisar el control interno y los procedimientos de administración del riesgo. Sobre los

auditores externos y su calidad del trabajo se relaciona la detección e informe de la omisión de la normas de contabilidad. Influyen los conocimientos y técnicas por parte del auditor y los honorarios del trabajo que se esté realizando. La independencia del auditor externo de la empresa que audita se liga directamente con la probabilidad de informar fraudes dentro de la organización. (García Benau & Vico Martínez, 2003).

El comité de nominación sugiere los posibles individuos que conformarían la Junta Directiva y la presidencia, se encarga de determinar el proceso de evaluación del cumplimiento de los miembros de la Junta Directiva.

- La Junta Directiva es asignada por los accionistas según los indicadores para la elección realizado por el Consejo de Socios. Se responsabiliza del sistema de GC y que los objetivos de la empresa sean cumplidos, se recomienda la independencia y suficiente experiencia. Entre sus funciones tenemos evaluación de desempeño del *Chief Executive Officer (CFO)*, establecer las políticas de la organización, vigilar la organización y su control interno, informar a los accionistas cualquier suceso o data importante sobre la organización, determinar objetivos, estrategias y velar para que sean cumplidos.

Los comités formados como el de auditoría interna, remuneración y evaluación, planeación de estrategias sirven de apoyo a la Junta Directiva.

La presidencia ejecutiva y alto ejecutivo representado por la gerencia general es quien se responsabiliza de que se estén cumpliendo las leyes establecidas, marco financiero contable, operativo de manera confiable y leal. Su remuneración debe ser fija y se debe incluir pago de incentivos con el objetivo de que ellos creen valor a la empresa(Gómez Betancourt & Zapata Cuervo, 2013).

El avance del GC medido en porcentajes de respuestas de inversionistas y directores en el mundo en el año 2003 arroja los siguientes resultados sobre los principales métodos para mantener buenos gobiernos(Molina, 2006). A continuación se presenta el gráfico 3:

**Gráfico No. 3 Cuáles son los principales métodos que aseguran buenos gobiernos**

(Porcentajes de respuestas de inversionistas y directores en el mundo)

Otorgar más poder al comité de auditoría para el análisis de la elaboración de informes financieros	38
Completa revelación de las transacciones que no se incluyan en el balance general	28
Certificación por parte del gerente general sobre la exactitud de las cuentas	26
Independencia entre el servicio de auditoría y otros servicios relacionados	24
El presidente no debe ser el gerente general de la compañía	22
Independencia en la mayoría de los directores de la junta	21
Remuneración a altos ejecutivos debe estar ligada directamente con el cumplimiento del negocio y crecimiento	19
Los comités de consultoría claves deben ser conformados por personal independiente	15
La opción de acciones como a una remuneración a altos ejecutivos no debe ser significativamente parte de su incentivo	12

Fuente: Adaptado de (Molina, 2006).

**3.3 Importancia y beneficios de las buenas prácticas de un gobierno corporativo**

Las buenas prácticas de un GC son importantes principalmente por sus siguientes características:

- El GC es el mediador y quien resuelve los conflictos entre la administración y accionistas. Evalúa y realiza el seguimiento a los administradores y delega las políticas de planeación de largo plazo. Tiene como función comunicar y representar a los accionistas.

Tomando como referencias las buenas prácticas ejecutadas por los GC se pueden citar los siguientes beneficios(Santoja, 2005; Michael Pirson & Shann Turnbull, 2012; Zevallos, 2007).

- La comunicación fluye con riesgos mínimos por medio de consejos formados por los grupos de interés con la finalidad de que la información llegue al consejo con calidad.
- Separación de los poderes debido a la participación de múltiples grupos de interés en consejos multinivel. Genera diferentes panoramas.
- Los múltiples consejos reducen la sobrecarga de información, debido a que cada uno se encarga de su tarea de forma autónoma.
- Genera una estructura social y económica con democracia y participación que beneficia a la organización.
- Oportunas correcciones que aumenten la reinversión y riqueza de los accionistas superando el costo del capital financiero que se invirtió.
- Hacen atractiva a la organización atrayendo inversión, haciéndola crecer, participar de alianzas estratégicas internacionales; creando bienestar económico.
- La empresa se vuelve más confiable en cuanto a la información financiera y se involucran responsables sobre los procesos para obtener información.



## **4. Caso de éxito: Arcos Dorados Holdings Inc. – Mc Donald’s en Latinoamérica**

### **4.1 Información general de la compañía**

Arcos Dorados Holdings Inc. representa en la actualidad a la marca Mc Donald’s en Latinoamérica y el Caribe. En la actualidad es el mayor franquiciado en el mundo de esta marca. Arcos Dorados en el 2014 alcanzó ventas por US \$3,7 billones. Maneja y opera más de 2,100 restaurantes con la marca Mc Donald’s y atienden alrededor de 4.3 millones de clientes en 20 países de Latinoamérica.

Corresponde a una compañía pública que cotiza sus acciones en una bolsa extranjera que es la Bolsa de Valores de New York(NYSE). Sus prácticas de GC se encuentran reguladas por la Bolsa de Valores de New York al igual que sus estatutos por las leyes de la *U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)* y de las Islas Vírgenes Británicas.

La estructura del capital social de la corporación Arcos Dorados Holding Inc. consiste en acciones tipo A de 130,216,043 y tipo B 80,000,000, la diferencia entre las acciones tipo A y B consiste en el derecho del voto por acción (tipo A un voto por acción y tipo B cinco votos por acción).

Al 31 de diciembre de 2014 los principales accionistas se presentan como siguen en el gráfico 4:

**Gráfico No. 4: Estructura accionaria**



Fuente: (Arcos Dorados Holdings Inc., 2015).

#### **4.2 Gobierno corporativo y su estructura**

La Compañía mantiene y ha aprobado un manual de ética y conducta de negocio con la finalidad de tener un aseguramiento razonable de que sus directores, funcionarios y empleados actúan de acuerdo no solo con el manual sino también con el espíritu de cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables al negocio que incluyen altos estándares éticos de conducta empresarial.

Su directorio está conformado por nueve miembros, incluye 4 directores que conocen los estándares de independencia bajo las reglas de la *NYSE* (Arcos Dorados Holdings Inc., 2015).

Su comité administrativo está conformado por los siguientes cargos:

- Director Ejecutivo
- Director de Operaciones
- Director Financiero
- Jefe y Asesor Jurídico
- Presidentes Divisionales para Brasil, Suramérica, Norteamérica y el Caribe

- Vicepresidencias de Desarrollo, Marketing, Recursos Humanos, Comunicaciones Corporativas, *Supply Chain* y Relaciones Gubernamentales.

#### **4.3 Buenas prácticas del GC**

La compañía se encuentra constituida en las Islas Vírgenes Británicas y mantiene un estatuto actualizado en el año 2011 que menciona sus buenas prácticas de GC:

- Normas de Conducta de Negocios aprobadas y adoptadas por la Junta Directiva de Arcos Dorados sus subsidiarias y afiliadas que debe ser firmado por todo nuevo colaborador que se incorpore a trabajar en cualquier compañía de Arcos Dorados de los 20 países donde opera, es aplicable para los directores también la obligación de firma el conocimiento de las normas. El comité de ética es quien reporta los asuntos de manera periódica al comité de auditoría. Las normas se encuentran publicadas en la página oficial de Arcos Dorados a conocimiento del público en general.

- La Compañía realiza y publica para conocimiento del público en general en su página web reportes trimestrales de los resultados financieros, estados financieros consolidados, índices financieros como el *Earning Before Interest, Tax and Depreciation (EBITDA)*, resultados operativos y no operativos de la compañía consolidado de los 20 países. Adicionalmente se deja como evidencia por escrito los temas tratados a través de video conferencias de los participantes de la reunión para la discusión de los resultados trimestrales. Intervienen como participantes el director de las relaciones con inversores, *CEO*, *CFO* y el *COO (Chief Operating Officer)*.

- La Junta Directiva es asistida por el comité de auditoría que cuentan con experiencia en términos financieros y de auditoría. En Febrero 22 del 2011 fueron adoptados los temas en los que asiste el comité de auditoría que son la supervisión de la integridad de los estados financieros de la Compañía, la auditoría independiente anual de

los estados financieros, la participación del auditor independiente y su calificación, independencia y su rendimiento.

Adicionalmente la Junta Directiva es asistida por el comité de compensación y nominación que fue creada por ellos para descargar responsabilidades y está conformado por cuatro miembros que son directivos. Entre sus funciones sobre términos de compensación se encuentran la aprobación de la compensación de los altos ejecutivos (comité administrativo), de los objetivos corporativos y metas relevantes para la compensación, evaluar su rendimiento en función de los objetivos establecidos y recomendar cualquier compensación adicional que se requiera, el mismo que debe ser aprobado por la Junta Directiva. Adicionalmente se encarga de revisar y aprobar la compensación de los directores de la compañía. Adicionalmente el comité tiene como responsabilidad de nominar candidatos para el directorio o proponer la elección o reelección como directores, previamente aprobado por el directorio, se encargará de evaluar su desempeño y su asistencia a las Juntas y reuniones. Sobre la estructura del directorio el comité da recomendaciones de criterios para la selección de los directores así como de su composición, también tiene la responsabilidad de considerar y evaluar las renunciaciones de los miembros del directorio o de recomendar terminar la relación con alguno de ellos. Adicionalmente trabaja con el *CEO* estableciendo programas de orientación para los nuevos directores con un alcance completo de la operación y negocio de la compañía, y de programas de educación continua a los directores.

La obligación del comité de recomendaciones es reportarse a la junta directiva de manera periódica y cuenta con niveles de autoridad como autorizar estudios e investigaciones sobre las responsabilidades que se le hayan sido otorgadas, así como

también de retener o dar por terminado cualquier consultor, buscar firmas, consultores, asesor legal, y otro experto que lo asista en dichas investigaciones o estudios.

El directorio de la compañía está formado por el *CEO* que tiene el cargo de presidente y el *CFO* más siete ejecutivos independientes.

- Los números de directores deberán limitarse a ocho, este número incrementará o disminuirá en función de lo que decidan los accionistas o directores.
- Los directores de la compañía tienen todos los poderes necesarios para manejar, dirigir y supervisar el negocio y sus asuntos.
- Los directores y cualquier comité deben reunirse como con una frecuencia mínima trimestral.

Los comités están formados por uno o más directores, la Junta de directorio puede designar uno o más comités.

Las aprobaciones requieren que sean hechas por el Directorio presente en la reunión y su gran mayoría, o bajo figura anónima sin que esté presente en una reunión.

Los oficiales corresponden al presidente del directorio, vicepresidente, secretarios y tesoreros seleccionados por resolución del directorio.

En el caso de conflictos de interés por alguna transacción o evento que el director desee involucrarse posterior a ser designado como miembro deberá notificarlo al resto de los directores de la compañía.

La distribución de dividendos es aprobado por resolución en Junta de Directorio por todos los miembros, se debe evaluar que la compañía se encuentra en capacidad de cancelar sus deudas y que sus activos superen sus pasivos. Los dividendos podrán ser pagados en dinero, acciones, y otras propiedades.

Sobre las cuentas contables y auditoría la compañía debe mediante resolución de los accionistas preparar periódicamente y hacer disponible estados de pérdidas y ganancias, estado de situación patrimonial, balance generales y otra información financiera, del negocio y otros asuntos. Mediante resolución de accionistas se puede pedir la revisión de ciertas cuentas por parte del auditor. Los honorarios del auditor son aprobados por el directorio. Los primeros auditores designados son aprobados mediante resolución del directorio; los siguientes auditores pueden ser fijados adicionales al directorio por el comité de auditoría.

La compañía cuenta con una línea telefónica en donde se pueden denunciar actos o comportamientos no éticos por parte del personal con completa confidencialidad.

Debido a que las acciones de la compañía tipo A se encuentran cotizadas en el *NYSE*, se encuentra en el deber de cumplir con ciertas prácticas de buen GC estipuladas por EEUU para este tipo de empresas. Existen diferencias entre las prácticas de la compañía según la las leyes de Las Islas Vírgenes Británicas (*LIVB*) y las estipuladas por la ley de EEUU. Estas diferencias entre otros temas se reportan en el informe anual “20-F” presentado ante la *SEC*. A continuación mencionamos las principales:

Independencia del director – La *NYSE* requiere la independencia de la mayoría de los directores, sin embargo la compañía de diez directores que posee solo cuatro son independientes.

Sesiones ejecutivas de no directores de gestión – La compañía según sus estatutos no requiere que se mantengan este tipo de sesiones ejecutivas para los no directores de gestión.

Composición de los miembros del comité- La compañía mantiene solo un comité de nominación y compensación en donde solo uno de sus miembros es independiente. Bajo las

leyes de la *NYSE* en compañías listadas se requiere un comité de gobiernocorporativo/nominación que sea integrado por directores independientes.

La *NYSE* requiere que se el comité de auditoría, nominación y compensación realice una carta por escrito de los propósitos y responsabilidades así como de evaluaciones de desempeño bajo las leyes de la *LIVB* no lo requiere.(Arcos Dorados Holdings Inc., 2015)

## **5. Recomendaciones para las empresas ecuatorianas**

De acuerdo a lo revisado en la parte teórica y en el caso de Mc Donald's, a continuación se enumeran algunas recomendaciones para las empresas ecuatorianas en relación al GC.

- Independencia de la mayoría de los directivos dentro de los comités que la Junta Directiva designe.
- Diseñar sistemas de incentivos y de remuneración que sean aprobados y revisados por un comité especialmente designado por la Junta Directiva, es muy importante que este sea independiente.
- Establecer un comité de auditoría que asista a la Junta Directiva.
- Contar con auditorías externas o de auditores independientes en donde se incluya el dictamen de los estados financieros de la compañía, sus estados financieros, notas y revelaciones. El auditor externo deberá ser aprobado mediante Junta de Directorio.
- Dejar documentado mediante actas, cartas escritas la delegación de las funciones.
- Dar a conocer a los accionistas con un período trimestral los resultados de la compañía y documentar aquellas sesiones que se mantengan.
- Mantener sesiones de juntas de directorio trimestralmente como mínimo

- Las compañías deberán concentrar de manera parcial su propiedad en accionistas referenciados para que demanden mayor control de la gerencia.
- Mantener una igualdad de trato con los accionistas, manejar la correspondencia e información de manera clara.
- Mantener una Asamblea General de Accionistas, que se realice como mínimo una vez al año. Además, que se conforme un consejo de socios para que entre ellos se mantengan informados y se incentive a la intervención de todos.
- Diseñar normas de conducta de negocios debidamente aprobadas por la Junta Directiva y que sea firmado por todo colaborador de la empresa en señal de conocimiento aprobación y lectura de los mismos.
- Cuando la compañía es de oferta pública por sus acciones valoradas en bolsas de valores se deberá exponer mediante página web su información financiera y no financiera de manera trimestral, donde se evidencien las reuniones del directorio mantenidas.
- Establecer un comité de capacitación para los directores y altos ejecutivos.
- Contar con una línea telefónica donde se receptan denuncias de actos o comportamientos no éticos en donde se involucre a la compañía.

El número de directores y comités deberá ir en función del riesgo inherente de la empresa, su volumen y crecimiento, ya que el control irá direccionado en relación a estos parámetros.

La aplicación de estas recomendaciones puede variar en función del tamaño de la empresa, composición accionaria, naturaleza del negocio y factores externos como políticas de gobierno, etc.



Para las empresas familiares ecuatorianas que no aplique un sistema de GC por su tamaño se sugiere minimizar los cargos y delegaciones teniendo en cuenta que el directorio puede estar conformado por la familia; pero llevado de la mano de asesores legales, financieros y de directores independientes que vean con objetividad las decisiones a tomar y promuevan ideas que beneficien a todos. Dichos asesores dependiendo el caso deben tener voz y voto dentro de la Junta.

## **6. CONCLUSIONES**

El GC tiene un papel fundamental en cada corporación, organización, empresa o sociedad. La implementación de un GC corresponde a una labor de análisis e investigación, se busca crear valor a la entidad que se representa, y el equilibrio entre todos los agentes que intervienen. Dichos agentes son los accionistas, junta directiva, comités, administradores como integrantes directores. Todos los agentes mencionados tienen influencias en clientes y proveedores de manera directa o indirecta. La conducta ética, moral y buen comportamiento es un pilar fundamental acompañado de los conocimientos, experiencia profesional y ejecutiva más la buena voluntad de aquellos que conforman el GC. El GC corresponde a una pirámide que parte de los accionistas que esperan tener dividendos y ganancias de su inversión confiando en las buenas prácticas de GC que generen confianza y un ambiente de control que los mantengan tranquilos, en donde su inversión sea mayor, incluyendo su capital de trabajo.

El objetivo de este trabajo era analizar la importancia de las buenas prácticas empresariales a través de un GC, que genere confianza en su entorno comercial y social manteniendo un desarrollo sostenible. De acuerdo a la evidencia presentada se ha indicado en el presente trabajo los beneficios de las buenas prácticas de GC y se presentó un caso de

éxito de una corporación latinoamericana que ha implementado dichas prácticas. Sin buenas prácticas de GC las organizaciones no tendrían un pilar fundamental perjudicando a la entidad ya que estaría fuera de control y sólo dependiendo de la buena voluntad de los que intervienen dentro de un GC, que no es lo correcto.

A pesar de las contribuciones de este trabajo, existen algunos asuntos que requieren un mayor análisis. Primero, revisar las nuevas actualizaciones de los entes de control de países como Ecuador en donde se debaten políticas de GC para las empresas. Segundo, los temas seleccionados se enfocan en GC en Chile, Perú España y México; también incluye EE.UU, sin embargo se excluye un análisis profundo en países del Reino Unido en donde el GC se encuentra normado por leyes y estatutos obligatorios.

### **Bibliografía**

Arcos Dorados Holdings Inc. (1 de Agosto de 2015). *Arcos Dorados*. Obtenido de Arcos Dorados Web site: <http://www.arcosdorados.com/>

Cordero, R. C. (2005). *Gobierno, Gestión y Ética Corporativa: Análisis y recomendaciones*. Santiago: Universidad de Chile.

Frett, N. (2004). Gobierno Corporativo Nuevo Reto para el Liderazgo de la Auditoría Interna. *Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna (XI-CLAI)*, 1-28.

Ganga Contreras, F. A., & Vera Garnica, J. R. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de administración*, 93-126, “Principales objetivos del gobierno corporativo – Gráfico 2”, página 102.

García Benau, M. A., & Vico Martínez, A. (2003). Los escándolos financieros y la auditoría: Pérdida y recuperación de la confianza en una profesión en crisis. *R- V- E- H*, 26-48.

García Osma, B., & Gill de Albornoz, B. (2005). *El Gobierno Corporativo y las Prácticas de Earnings Management: Evidencia empírica en España*. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.

Gómez Betancourt, G., & Zapata Cuervo, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares . *Entramado*, 98-117.

Gómez, J. C., & Cruz Reyes, G. (2003). *Consejo Corporativo de Alta Efectividad. Experiencias de éxito para un Comité de Auditoría con Valor Agregado*. Ciudad de México: Concepto Integral en Imagen y Comunicación, S.A. de C.V.

Gonzalez, M. L. (2009). El Gobierno Corporativo ante la Crisis Económico-Financiera. *Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid*, 67-78.

IAAG S.A. (2005). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo* . Países Latinoamericanos: CAF.

Kliksberg, B. (2006). La ética importa. *BID Gobierno de Noruega*, 6.

Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿qué es? y ¿cómo andamos por casa? *Cuaderno de economía*, 40 (120), 207-237.

M., C. A. (2006). EL gobierno de las empresas: ¿cuánto han avanzado las reformas? *Instituto de Estudios Superiores de Administración*, 47-52.

Melé, D. (2004). ¿Cómo se originaron los escándolos financieros? *XII Conferencia anual de Ética, Economía y Dirección (EBEN- España), bajo el tema: “Ética y Finanzas”* (págs. 1-18). Barcelona - Madrid: Universidad de Navarra.

Michael Pirson, & Shann Turnbull. (2012). Un gobierno corporativo a prueba de crisis. *IESE Insight*, 28-35.

Monterrey Mayoral, J. y.-S. (2008). Gobierno Corporativo y calidad de la información contable: Evidencia empírica española. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 65-97.

Paz-Ares, C. (2003). La responsabilidad de los administradores como instrumento de gobierno corporativo. *Indret: Revist para el Análisis del Derecho*, 1-62.

Pricewaterhousecoopers LLP. (2004). *Best Practice corporate governance reporting*. England: Pricewaterhousecoopers LLP.

Santoja, A. O. (2005). *Teoría y Práctica del buen gobierno corporativo*. Madrid: Marcial Pons.

Zevallos, M. E. (2007). Principios de buen gobierno corporativo para las empresas peruanas. *Alternativa Financiera*, 37-40.