

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**APLICACIÓN DE PRACTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN  
UNA ADMINISTRADORA DE FONDOS, ALINEANDO EL CODIGO  
ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO CON EL MODELO DE  
EXCELENCIA MALCOLM BALDRIGE**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER (MBA.)  
EN GERENCIA EMPRESARIAL MENSIÓN GERENCIA DE OPERACIONES Y CALIDAD**

**ROBERTH PATRICIO ALMEIDA SERRANO**

**Director: Ing. Ricardo Monar Monar, Prof. MBA.**

**Quito, marzo 2010**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación (ó tesis de grado) presentado por ALMEIDA SERRANO ROBERTH PATRICIO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Ricardo Monar Monar Prof. MBA	Director	
Ing. Patricio Lopez Mayorga MBA	Examinador	
Ing. Erwin Acosta Gallo MBA	Examinador	

---

Ing. Wilson Abad León  
DECANO

## **DECLARACIÓN**

Yo, Roberth Patricio Almeida Serrano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**ROBERTH PATRICIO ALMEIDA SERRANO**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Roberth Patricio Almeida Serrano, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Ricardo Monar Monar, Prof. MBA.**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis profesores de la carrera que supieron darme los conocimientos necesarios para poder desarrollarme profesionalmente y de manera muy particular mi más sincero agradecimiento a Ricardo Monar, gracias a quien se lograron cumplir cada uno de los objetivos planteados al iniciar el presente trabajo

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Julio y Carmen, el ejemplo perfecto a seguir, quienes me han inculcado la tenacidad y valor para seguir en cada nuevo emprendimiento brindándome siempre todo su amor y apoyo incondicionalmente. A mis hermanos Danny y Natalia, quienes siempre han estado junto a mí para darme una mano cuando más lo he necesitado. A mis adorados hijos Stephanie y Sebastián, quienes con su ternura y pureza me muestran en sus ocurrencias lo lindo de la vida. Y a mi amada esposa Anita, la razón de mi vida, mi ayuda idónea, regalo que Dios me ha dado como el complemento perfecto de mi vida, a quien amo con todo mi corazón.

# CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
1 INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO CORPORATIVO .....	1
1.1 DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	3
1.2 HISTORIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	7
1.2.1 LA TEORÍA DE LA AGENCIA.....	8
1.2.2 ESTUDIOS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO .....	13
1.3 PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	17
1.4 MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	21
1.4.1 MODELO ANGLO-AMERICANO.....	21
1.4.2 MODELO EUROPEO .....	26
1.4.3 MODELO JAPONÉS .....	30
1.4.4 MODELO DE LA OCDE .....	33
1.4.5 MODELO ANDINO .....	43
1.5 ORIGEN DE LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	46
1.6 LEY SARBANES-OXLEY Y EL GOBIERNO CORPORATIVO .....	52
1.7 EVOLUCIÓN EN ECUADOR DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	57
1.7.1 SEGMENTACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS EN EL ECUADOR .....	59

1.7.2	APLICACIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR .....	59
1.7.3	CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	61
1.7.4	AVANCES RECIENTES .....	63
1.8	REGULACIONES EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO .....	66
<b>CAPITULO II</b>	.....	<b>71</b>
<b>2</b>	<b>MODELOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA.....</b>	<b>71</b>
2.1	FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL .....	71
2.1.1	ERAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	72
2.1.2	ENFOQUES DE LA CALIDAD.....	78
2.1.3	FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	82
2.1.4	SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD.....	97
2.2	BENCHMARKING PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO .....	103
2.2.1	HISTORIA DEL BENCHMARKING.....	103
2.2.2	VISIÓN GENERAL DEL PROCESO DEL BENCHMARKING.....	104
2.2.3	TIPOS DE BENCHMARKING.....	106
2.3	MODELOS DE EXCELENCIA.....	107
2.3.1	MODELO EFQM.....	108
2.3.2	MODELO IBEROAMERICANO .....	113
2.3.3	MODELO MALCOLM BALDRIGE .....	115
2.4	LA SERIE ISO 9000.....	116
2.4.1	LA ACTUAL NORMA ISO 9001:2008 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	119
2.4.2	PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	123
2.5	MODELO MALCOLM BALDRIGE .....	127

2.5.1	VALORES Y CONCEPTOS CENTRALES DEL MODELO.....	127
2.5.2	MARCO GENERAL DEL MODELO.....	133
2.5.3	CRITERIOS DEL MODELO.....	135
2.5.4	CARACTERÍSTICAS CLAVES DEL MODELO.....	138
<b>CAPITULO III</b>	.....	142
<b>3</b>	<b>DISEÑO DEL MODELO DE MEJORES PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....</b>	<b>142</b>
3.1	HISTORIA DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN .....	143
3.2	FONDOS DE INVERSIÓN Y FIDEICOMISOS.....	145
3.2.1	LOS FONDOS DE INVERSIÓN.....	146
3.2.2	CLASES DE FONDOS .....	146
3.2.3	VENTAJAS DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN. ....	147
3.2.4	ADMINISTRADORAS DE FONDOS Y FIDEICOMISOS. ....	148
3.2.5	CARACTERISTICAS DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN DE LA ADMINISTRADORA INTERFONDOS.....	150
3.2.6	EL MERCADO DE VALORES .....	151
3.2.7	ENCARGO FIDUCIARIO.....	159
3.2.8	FIDEICOMISO MERCANTIL. ....	160
3.3	LEYES Y REGLAMENTOS DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS EN EL ECUADOR .....	160
3.3.1	LEY DE MERCADO DE VALORES.....	162
3.3.2	REGLAMENTO INTERNO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN.....	162
3.4	SELECCIÓN DEL MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO .....	164
3.5	SELECCIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA .....	166
3.6	AMBITO DE LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	167
3.6.1	DERECHO Y TRATO EQUITATIVO A LOS ACCIONISTAS.....	168

3.6.2	LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	170
3.6.3	EL DIRECTORIO.....	175
3.6.4	INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA.....	184
3.6.5	RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.....	187
3.7	INFORME DE GESTIÓN SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE.....	188
3.7.1	PERFIL ORGANIZACIONAL.....	188
3.7.2	LIDERAZGO.....	195
3.7.3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	200
3.7.4	ENFOQUE EN EL CLIENTE.....	206
3.7.5	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO. 212	
3.7.6	ENFOQUE EN RECURSOS HUMANOS.....	218
3.7.7	GESTIÓN DE PROCESOS.....	224
3.7.8	RESULTADOS DEL NEGOCIO.....	229
	<b>CAPITULO IV</b> .....	236
4	APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN INTERFONDOS.....	236
4.1	APLICACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	237
4.1.1	DERECHO Y TRATOS EQUITATIVOS A LOS ACCIONISTAS.....	237
4.1.2	LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	239
4.1.3	EL DIRECTORIO.....	242
4.1.4	INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA.....	249
4.1.5	RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.....	252
4.2	AUTOEVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE.....	253

4.3 RELACIÓN ENTRE EL MODELO MALCOLM BALDRIGE CON LOS LINEAMIENTOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	299
<b>CAPITULO V</b> .....	301
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	301
<b>REFERENCIAS</b> .....	306
ANEXO A - LEY DE MERCADO DE VALORES .....	310

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Diagrama de Gobierno Corporativo .....	5
Figura 2.1 Necesidades del cliente .....	100
Figura 2.2 Sistema de gestión de calidad .....	101
Figura 2.3 Ciclo PHVA .....	102
Figura 2.4 Modelo EFQM de excelencia.....	112
Figura 2.5 Modelo Iberoamericano de excelencia en la Gestión .....	114
Figura 2.6 Estructura de la organización ISO .....	117
Figura 2.7 Modelo general de Excelencia en la Gestión.....	134
Figura 3.1 Movilización indirecta de recursos. ....	152
Figura 3.2 Movilización directa de recursos .....	153
Figura 4.1 Organigrama de Interfondos .....	191

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Estudios de Gobierno corporativo.....	13
Tabla 1.2 - Derecho y trato equitativo a los accionistas .....	49
Tabla 1.3 - La Asamblea General de Accionistas .....	50
Tabla 1.4 - El Directorio .....	50
Tabla 1.5 - El control y la información de los estados financieros.....	51
Tabla 1.6 - Informe anual de Buen Gobierno Corporativo.....	51
Tabla 1.7 - Estructura de la ley Sarbanes Oxley.....	54
Tabla 3.1 - Informe de Evaluación del Área 1 .....	169
Tabla 3.2 - Informe de Evaluación del Área 2 .....	174
Tabla 3.3 - Informe de Evaluación del Área 3 .....	182
Tabla 3.4 - Informe de Evaluación del Área 4 .....	186
Tabla 3.5 - Informe de Evaluación del Área 5 .....	187
Tabla 4.1 - Ítem 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección.....	254
Tabla 4.2 - Ítem 1.2 Buen Gobierno y responsabilidad social.....	256
Tabla 4.3 - Ítem 2.1 Desarrollo de la estrategia.....	258
Tabla 4.4 - Ítem 2.2 Despliegue de la estrategia.....	261
Tabla 4.5 - Ítem 3.1 Conocimiento del cliente.....	263
Tabla 4.6 - Ítem 3.2 Voz los clientes.....	266
Tabla 4.7 - Ítem 4.1 Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional...	268
Tabla 4.8 - Ítem 4.2 Gestión de la información, conocimiento y tecnologías de la información.....	271
Tabla 4.9 - Ítem 5.1 Compromiso del trabajo.....	273
Tabla 4.10 - Ítem 5.2 Ambiente de trabajo.....	276
Tabla 4.11 - Ítem 6.1 Sistemas de trabajo.....	279
Tabla 4.12 - Ítem 6.2 Procesos de trabajo.....	281
Tabla 4.13 - Ítem 7.1 Resultados de los productos.....	283
Tabla 4.14 - Ítem 7.2 Resultados centrados en el cliente.....	285
Tabla 4.15 - Ítem 7.3 Resultados financieros y de mercado.....	288

Tabla 4.16 - Ítem 7.4 Resultados enfocados en recursos humanos.....	290
Tabla 4.17 - Ítem 7.5 Resultados de la eficacia del proceso.....	293
Tabla 4.18 - Ítem 7.6 Resultados de liderazgo. ....	296
Tabla 4.19 - Resumen de puntajes.....	298

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Ley de Mercado de Valores .....	310
---	-----

## RESUMEN

El presente trabajo se fundamenta en los estudios de buenas prácticas de gobierno corporativo y en el modelo de excelencia Malcolm Baldrige, para aplicar estos modelos en la Administradora de fondos y fideicomisos Interfondos. Empieza con el estudio del gobierno corporativo, para lo cual se realiza una explicación de la definición y su origen, además de los principios que lo rigen. Se sintetizan los distintos modelos que existen en varias regiones del planeta centrándose en los lineamientos propuestos por la CAF que son utilizados en la región andina y una reseña de la evolución del tema de gobierno corporativo en el Ecuador. A continuación se procede con la explicación de los modelos de calidad y excelencia, desde sus fundamentos hasta los modelos más utilizados en la actualidad, con un análisis más profundo del modelo Malcolm Baldrige. Con los modelos teóricos analizados, el trabajo se centra en la aplicación de dichos modelos de Gobierno Corporativo y Malcolm Baldrige en Interfondos, para lo cual se empieza con un breve análisis de la empresa, explicando la naturaleza de sus productos para poder así tener más claro los resultados obtenidos de la aplicación de los modelos en Interfondos. Se realiza la evaluación de las prácticas de gobierno corporativo utilizando los lineamientos de la CAF y mostrando los resultados obtenidos en el software de evaluación. También se realiza informe de gestión según las guías del modelo Malcolm Baldrige. Se muestran los resultados de la autoevaluación realizada a Interfondos, tanto en el modelo de gobierno corporativo como en el modelo Malcolm Baldrige, con lo que se presentan las conclusiones obtenidas de la realización del trabajo y las recomendaciones que pueden ser aplicadas a empresa que deseen utilizar los modelos propuestos en el presente trabajo.

Palabras Claves: Gobierno Corporativo, Malcolm Baldrige, Fondos de Inversión, Modelos de Excelencia, Administradora de Fondos.

## ABSTRACT

This work builds on studies of good corporate governance practices and the Malcolm Baldrige model of excellence, to apply these models in Administradora de Fondos y Fideicomisos Interfondos. It begins with the study of corporate governance with which your definition and what is its origin, besides the principles that govern. It explains the different models that exist in various regions of the world focusing on the lines proposed by the CAF that are used in the Andean region and an overview of developments in corporate governance issue in Ecuador. This step is followed with the explanation of the models of quality and excellence, from the basics to the most used models today, with a deeper analysis of the Malcolm Baldrige model and excellence, from its foundations to the models currently used, with a deeper analysis of the Malcolm Baldrige Model. With theoretical models examined, the work focuses on the application of these models of corporate governance and Malcolm Baldrige in Interfondos, for which begins with a brief analysis of the company, explaining the nature of its products to be clearer the results of applying the models Interfondos. It makes the assessment of corporate governance practices using the guidelines of the CAF and showing the results of the evaluation software. Also performed under the management report guides the Malcolm Baldrige Model. Shown are the results of the self-evaluation to Interfondos, both in the corporate governance model and the Malcolm Baldrige model, which presents the conclusions drawn from the performance of work and recommendations that can be applied to companies wishing to use the models proposed in this paper.

Keywords: Corporate Governance, Malcolm Baldrige, Investment Funds, Models of Excellence, Fund Administrator.

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO CORPORATIVO

Durante las últimas décadas la competencia por el capital se ha vuelto cada vez más intensa. Las opciones de inversión se han incrementado de forma significativa debido al uso, cada vez más frecuente a nivel internacional, del mercado de valores como mecanismo de financiamiento respecto al sistema bancario. Asimismo, con la virtual desaparición de los fondos dedicados, los grandes inversionistas institucionales se vieron liberados de restricciones que los obligaban a invertir en activos provenientes de determinada región o país del mundo, por lo que ahora la competencia por el capital es verdaderamente global.

A finales del 2001 y principios del 2002 ocurrió una crisis de confianza en el mercado de valores de los Estados Unidos, considerado el más desarrollado y regulado del mundo. Esta crisis, derivada de los escándalos en que se vieron envueltas grandes empresas que distorsionaron su información financiera para presentar a los inversionistas una situación que no correspondía a su realidad, alcanzó también a auditores externos, analistas financieros y calificadoras de valores.

Los factores que llevaron a la administración de las empresas involucradas en estos escándalos a manipular sus estados financieros son diversos. Entre éstos se encuentran los esquemas de compensación a ejecutivos con opciones, así como la conducta asumida por el mercado ante un largo periodo de altos rendimientos y el surgimiento de empresas de la “nueva economía”.

La compensación a los ejecutivos, utilizando opciones, busca alinear los intereses de los administradores profesionales con los que tienen los accionistas de las empresas, rompiendo el conflicto de interés que enfrentan los primeros, entre procurar su beneficio personal y maximizar el valor de la empresa en beneficio de

los segundos. Dado que el precio de una opción depende del precio de la acción subyacente y éste a su vez es el reflejo del valor de la empresa, entonces al compensar a los ejecutivos principalmente por medio de opciones, Jensen y Menckling en su publicación de 1976 señalan que los ejecutivos buscarán beneficiarse a sí mismos incrementando el valor de la empresa, en beneficio de todos los accionistas.

No obstante, un plan de opciones mal diseñado puede incentivar a los administradores a maximizar el precio de las acciones de la empresa en el corto plazo, manipulando la información financiera.

Con el surgimiento de las empresas de la “nueva economía” o “punto com”, el mercado se convenció, al menos temporalmente, de que los principios fundamentales para invertir habían cambiado, el número de usuarios que tenía una página de Internet se convirtió en la variable relevante para determinar el valor de una empresa. Así, la información financiera perdió valor para las empresas de la “nueva economía”, mientras que a las de la “vieja economía” los analistas y el mercado en general les exigían rendimientos espectaculares.

Estas dos cuestiones, aunadas a prácticamente dos décadas de altos rendimientos en los mercados, pusieron sobre los administradores de empresas públicas una gran presión para reportar buenos resultados, estables en el tiempo y conforme a las expectativas de analistas e inversionistas. En consecuencia, algunos administradores decidieron hacer a un lado la ética, la regulación y los principios contables, distorsionando la información financiera presentada al mercado. Al hacer esto no sólo atentaron contra sus empresas y su entorno directo, sino también contra el sustento mismo de los mercados de capitales: la confianza en la información. Es por esto que la transparencia, la eficiencia, la eficacia y la probidad en las empresas, son los principales compromisos a los que se enfrentan las empresas para alcanzar la competitividad de hoy en día.

Para prevenir la ocurrencia de estos desmanes y promover el cumplimiento de los compromisos y el logro de la competitividad se propone la correcta aplicación del Gobierno Corporativo que trata de evitar la corrupción que se viene presentando a nivel mundial por parte de algunos funcionarios de alto nivel.

Bajo la concepción de Gobierno Corporativo se dispone del Código Marco de Buen Gobierno llamado a constituirse en la principal muestra incuestionable del compromiso adquirido por el sector privado para impulsar el desarrollo económico de los países en vía de desarrollo, mediante el restablecimiento de la confianza en las empresas que financian sus actividades a través del mercado público de valores, buscando el manejo de sus operaciones y la administración de las sociedades, especialmente de aquellas que cotizan en bolsa, para proteger los derechos de inversionistas y otros grupos de interés, promoviendo la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de las instituciones.

## **1.1 DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO**

A la hora de formular una estrategia, existe un conjunto de elementos que hay que tener en cuenta, como por ejemplo los recursos que posee la empresa; los negocios en los que ya se encuentra compitiendo; la estructura, sistemas y procesos que utiliza para llevar a cabo su actividad; y la visión definida por la empresa así como sus metas y objetivos. Sin embargo, esta lógica estratégica no tiene en cuenta el papel que desempeñan las personas en la evolución de la estrategia, ya que en la mayoría de los casos estas decisiones son el resultado de los propios objetivos personales de los ejecutivos; en otras palabras, la decisión estratégica es una opción de la alta dirección y, por tanto, se encuentra afectada por su percepción, personalidad, motivación y expectativas. En este sentido, el punto de partida para analizar los propósitos organizativos debe enmarcarse en el contexto del gobierno corporativo ya que, además de tener el poder de influir sobre los mismos, analiza los procesos de supervisión de las decisiones y

acciones ejecutivas, así como los temas relacionados con la responsabilidad y el marco legal de la organización.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1999), el Gobierno Corporativo es entendido como el sistema a través del cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados, donde se especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación y se establecen las reglas y procedimientos para la toma de decisiones; o, más concretamente, integración de controles externos e internos que armonicen el conflicto de intereses entre accionistas y directivos resultante de la separación entre la propiedad y el control.

El Gobierno Corporativo tiene como objetivo fundamental mejorar el funcionamiento de las empresas interna y externamente, buscando eficiencia, transparencia y responsabilidad ante la sociedad y sus integrantes.

En conclusión, se puede decir que el Gobierno Corporativo involucra las relaciones entre la administración de la empresa, sus directivos, sus accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún vínculo o interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a sus operaciones y a su desempeño en general.



**Figura 1.1** Diagrama de Gobierno Corporativo  
(Cano Morales, 2004)

Como se muestra en la figura 1.1, el Gobierno Corporativo representa un delicado balance entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de responsabilidades al interior de una empresa. Más aún para agregar dosis de complejidad, el Gobierno Corporativo es consecuencia tanto de factores internos a la empresa, como también de factores normalmente exógenos a ella. La problemática central para el Gobierno Corporativo emerge de la información

asimétrica entre quienes administran la empresa (insiders) y todos los demás agentes que mantienen algún interés en la misma (outsiders).

Existen varias vertientes o maneras de concebir el Gobierno Corporativo en cuanto a su organización: quienes consideran el tema desde la estructura orgánica *interna* de las entidades (doctrinantes europeos); y quienes lo observan desde los controles societarios *externos* que se ven reflejados básicamente en el mercado de control societario (angloamericanos).

Por otra parte, unos se han centrado en el mejoramiento funcional del Consejo de Administración (también conocido como Directorio o Junta Directiva) y otros han propendido por un mejoramiento integral, tratando de inundar de verdadero contenido ético los comportamientos empresariales.

Por último está el tema de la obligatoriedad o voluntariedad (formalidad o informalidad) de adopción del Sistema de Buen Gobierno Corporativo: en el primero existe una imposición de tipo normativo para adoptar Códigos de Mejores Prácticas, donde se consigna el sistema que los entes deben adoptar y se implementa un control externo posterior; en el autorregulatorio o voluntario se da la libre iniciativa en el esquema a adoptar y no existe un control posterior.

El Sistema de Buen Gobierno Corporativo (y su instrumento principal, el Código de Buen Gobierno Corporativo) se entiende como la "manera como son dirigidas las entidades, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de eficiencia, integridad y transparencia, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional integral".<sup>1</sup>

Así, básicamente un Código de Buen Gobierno es el conjunto de reglas y normas, soportado en los siguientes ejes centrales: autorregulación de la empresa,

---

<sup>1</sup> Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID-. Casals & Associates. Modelo de gestión ética para entidades del Estado: fundamentos conceptuales y manual metodológico.

reconocimiento de sus derechos a los propietarios (enfaticando en la protección de los minoritarios) y manejo de las relaciones con *stakeholders*.

## **1.2 HISTORIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

Durante la época gremial, la producción tenía lugar en pequeños talleres artesanales donde el “maestro” tenía la doble cualidad de ser el propietario de la explotación (taller) y el director del proceso productivo. En su cualidad de propietario único, corría ilimitadamente con el riesgo comercial y financiero inherente a su actividad empresarial, mientras que, en su calidad de director del proceso productivo, ejercía sobre el mismo un control también ilimitado, es decir, absoluto, en el sentido de tener autoridad para orientar a su negocio y la actividad productiva como le pareciese más conveniente, sin otras limitaciones que las que establecieran las leyes, las disposiciones gremiales, etc. Dicho en otros términos, su poder de control interno era absoluto y sus únicos límites al mismo le venían impuestos desde fuera de su empresa taller.

En el momento presente, una realidad innegable es la separación entre la propiedad y el control de la empresa. En la mayoría de ocasiones el empresario-riesgo, empresario que coincide con el propietario de los medios de producción, es decir, el que afronta los riesgos de la actividad con su patrimonio personal, ha desaparecido, dejando paso al empresario profesional, cuyas principales características son las de promotor, innovador, administrador; sin embargo se mantiene el derecho de propiedad sobre los elementos productivos de la empresa. Pero este derecho de propiedad es restringido, ya que la capacidad de decisión sobre la manipulación de los mismos recae sobre diferentes directivos, es decir sobre profesionales expertos, especialistas en las distintas áreas de la empresa.

Entre las principales circunstancias que motivaron la aparición de este fenómeno, fueron entre otras las siguientes:

- El aumento de la dimensión de las empresas, circunstancia que provocó la tendencia a diluir la propiedad entre numerosos accionistas como consecuencia de la necesidad de grandes capitales.
- La mayor complejidad de la actividad económico-empresarial y del proceso administrativo, que ha llevado al establecimiento de una jerarquía de control, a la multiplicación de los centros de decisión en base a la diversidad de conocimientos necesarios para abordar los distintos problemas y a una mayor complejidad organizativa.
- La turbulencia y dinamismo del entorno, donde los cambios en las condiciones se suceden cada vez más rápidamente y donde adquieren un interés fundamental las orientaciones de índole estratégica en base al enfoque contingente de la administración. Se hace pues necesario el concurso de personas altamente cualificadas capaces de gestionar toda la información que tanto la empresa como el entorno generan, tomando decisiones en función tanto del entorno presente como del entorno previsto.

### **1.2.1 LA TEORÍA DE LA AGENCIA.**

En las primeras aportaciones formuladas por los economistas clásicos, los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control, no formaron parte de su doctrina. No fue hasta el trabajo realizado por Berles y Jeans en 1932 y luego por Coase en 1937, que comienza a prestarse la atención a este tipo de separación, centrándose en primer lugar en las grandes empresas cuyo capital estaba repartido entre un elevado número de accionistas, donde cada uno de ellos poseía una fracción poco significativa del capital que no les permitía controlar las actuaciones de los directivos de las empresas. Así, mientras los directivos quedan conceptuados como personas que van en busca de poder, prestigio y dinero, y por ello tratan de imponer a la empresa unos objetivos que van más acordes con los suyos propios y consistentes con sus propias motivaciones, los accionistas están solo interesados en los beneficios.

Las preferencias por el tamaño, como fuente de poder para conseguir mayores salarios, junto con la suficiente discrecionalidad para influir en él, se revelan como una de las primeras explicaciones sobre el origen de la ineficiencia a que da lugar la separación entre propiedad y control. Así surge la teoría de la agencia, la misma que no explica porque las empresas existen como alternativa a los mercados, sino como a través de las relaciones contractuales las fuerzas del mercado afectan a las empresas.

Pratt y Zeckhauser en un artículo publicado en 1991 explican el surgimiento de una relación de agencia cada vez que un individuo depende de la acción de otro. Más específicamente, una relación de agencia se define a través de un contrato explícito en el que una parte, el *agente*, se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de la otra parte, el *principal*. El contrato generalmente incorpora delegación de autoridad, de forma que el agente toma ciertas decisiones en nombre del principal. En este contexto, el objetivo básico de esta teoría es determinar, dadas ciertas hipótesis relacionadas con las personas, la organización y la información, cual es el contrato más eficiente para gobernar la relación principal-agente, tomando como referente el control del comportamiento del agente.

Los problemas de agencia se presentan en situaciones de información asimétrica, es decir, bajo los supuestos siguientes:

- Información oculta o selección adversa. Una parte de la transacción dispone “*ex ante*” de información privada sobre determinados estados de la naturaleza que no es observable por la otra parte
- Acciones ocultas o riesgo moral. Acciones “*ex post*” no observables adoptadas por una de las partes de la transacción con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de la otra parte.

Ahora bien, el principal puede reducir las desviaciones en el comportamiento del agente con respecto a lo establecido en el contrato de agencia instituyendo un

sistema de incentivos o incurriendo en los denominados *costes de agencia*, entre los que cabe distinguir:

- Costes de formalización, derivados del diseño y redacción de los contratos.
- Costes de supervisión, dirigidos a supervisar y condicionar la actividad del agente.
- Costes de garantía, abonados por el agente como fianza acreditativa de que sus acciones se ajustarán a lo pactado.
- Pérdida residual, derivada de las decisiones adoptadas por el agente que muestran desviación respecto a lo que hubiese realizado el principal en tal situación.

Se identifican dos situaciones principales relacionadas con la propiedad y el control que pueden crear costes de agencia:

- Aquella en que los directivos se comprometen a corto plazo con actividades de elevado costo diseñadas para obtener retribuciones extra distintas de las salariales que reducen la rentabilidad corporativa e incrementan los costes.
- Aquellas en que los directivos buscan satisfacer sus necesidades de poder, prestigio y *status* a través de decisiones estratégicas a largo plazo que aumentan el tamaño de la empresa pero no sus resultados corporativos.

En este sentido, cuando la discrecionalidad directiva está presente, la rentabilidad de la empresa disminuye, pudiendo ser explicada esta situación por el hecho de que el *statu quo* permite un exceso de poder en manos de la dirección que conduce a tomar decisiones en beneficio propio.

Dentro de la teoría de la agencia se pueden distinguir dos corrientes de investigación diferenciadas que poseen muchas características en común, ya que comparten como unidad de análisis la relación contractual entre individuos, postulan que los costes de agencia se minimizan a través del proceso de

contratación y consideran de forma similar a las personas, la organización y la información, aunque difieren en su rigor matemático y en las variables dependientes que son objeto de estudio. La primera, la *teoría positiva de la agencia*, se caracteriza por estar poco formalizada, carecer de orientación matemática, ser de carácter empírico y centrarse, fundamentalmente, en el estudio de grandes empresas. La literatura que se enmarca en esta corriente se ha centrado en el estudio de situaciones en las que el principal y el agente tienen objetivos contradictorios, así como en los mecanismos de gobierno que permiten resolver los problemas de agencia. En tal sentido, se establece la existencia de los dos mecanismos de gobierno siguientes:

- El establecimiento de contratos basados en los resultados antes que en el comportamiento, permite adaptar las preferencias de los agentes a las preferencias de los principales.
- El desarrollo de sistemas de información, puesto que éstos permiten que el principal conozca realmente el comportamiento y actividades del agente.

La segunda corriente dentro de la teoría de la agencia es denominada teoría principal-agente y se caracteriza por ser más abstracta, poseer una orientación más matemática y centrarse en un conjunto más amplio de organizaciones. Esta teoría, a diferencia de la positiva, no pretende identificar distintos tipos de contrato, sino determinar cuál es el más eficiente para regir las relaciones entre el principal y el agente. Es decir, pretende determinar cuándo es más eficiente un contrato basado en el comportamiento o cuándo uno basado en los resultados.

En la teoría principal-agente, el modelo simple parte de un conflicto de objetivos entre el principal y el agente, basado en que el resultado es fácil de medir y que el agente posee un mayor grado de aversión al riesgo que el principal. Bajo estos supuestos, y con información completa, el principal conoce detalladamente la actividad del agente, por lo que el contrato más eficiente es aquel que se basa en el comportamiento. Sin embargo, en aquellos casos en que el principal no conoce el comportamiento, este argumento no sería válido, ya que el agente, en función

de su propio interés, puede comportarse o no según lo pactado. Por tanto, al principal se le presentan dos opciones:

- Descubrir el comportamiento del agente invirtiendo en sistemas de información, en cuyo caso la situación se transformaría en una información completa, o
- Recompensar la conducta del agente sobre la base de los resultados obtenidos, transfiriendo de esta forma cierta parte del riesgo al agente.

Además, dentro del marco de la teoría de la agencia se debería tener en cuenta no sólo la relación de agencia entre propietarios y directivos, sino también los contratos entre los directivos y otros grupos de interés o *stakeholders*. El término grupos de interés o *stakeholders* hace referencia a aquellos agentes que de alguna forma tienen una relación con la empresa al haber invertido recursos financieros o capital humano en la misma, como por ejemplo los accionistas (que buscan maximizar el valor de su inversión), los empleados (que invierten tiempo y capacidades y buscan unas adecuadas condiciones de trabajo), los proveedores (que venden sus productos a un precio justo para obtener la fidelidad de una clientela) o los clientes (que originan los beneficios de la empresa a cambio de un producto de calidad). Por tanto, la perspectiva centrada en una única relación de agencia entre accionistas y directivos se reconoce excesivamente restrictiva, por lo que, en este contexto, el problema de agencia adquiere un carácter más global como consecuencia de la confluencia en el marco de la empresa de múltiples relaciones contractuales.

En 1976 Jensen y Meckling publican un artículo donde formalizan el problema de la agencia y dan origen a la investigación moderna sobre Gobierno Corporativo en el ámbito económico. En su artículo establecen que un gerente (agente) cuya propiedad sobre la empresa que orienta es inferior al 100%, tiene conflictos de interés con el propietario (principal) puesto que existen beneficios privados de control que son obtenidos por el gerente en desmedro de la riqueza de los propietarios.

Paralelamente las reformas orientadas al mercado en un gran número de países y los grandes procesos de privatización han demostrado la relevancia del sector privado en el desarrollo económico, por lo que importantes organismos multilaterales han realizado esfuerzos para elevar el nivel del Gobierno corporativo, especialmente en países emergentes. Entre estas organizaciones tenemos:

- La Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD).
- La Corporación Financiera Internacional (IFC)
- El Foro Global de Gobierno Corporativo - Banco Mundial
- Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

### 1.2.2 ESTUDIOS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO

En la búsqueda de ganar confianza para las grandes corporaciones que cotizan en la bolsa, se realizaron una serie de estudios y se emitieron normas cuya búsqueda era que las empresas adoptaran regímenes que aseguraran su transparencia y el aseguramiento de una adecuada administración y gestión.

Entre los principales estudios se destacan los siguientes:

**Tabla 1.1** Estudios de Gobierno corporativo

Teoría, Ley o Informe	Año	País	Eventos centrales
Informe Cadbury	1992	Inglaterra	Refuerza los valores éticos de confianza, integridad, franqueza en la información, responsabilidad, actitud dialógica, transparencia y claridad.
Informe Greenbury	1995	Inglaterra	Su tema principal es la compensación de administradores. Se propuso crear un Comité de Compensaciones

			integrado por administradores no trabajadores.
Código Olivencia	1998	España	Presenta un modelo ético con 23 recomendaciones concentradas en los Consejos
Informe Hampel	1998	Inglaterra	Revisa los códigos publicados para plantear renovados conceptos, con el fin de aumentar la reputación de las sociedades cotizantes y proteger a los inversionistas.
Supercode	1998	Inglaterra	Recopila informes Cadbury, Greenbury y Hampel, indicando que las sociedades deben declarar si han adoptado (en parte o en todo) las reglas del Buen Gobierno.
Principios de la OCDE de 1999	1999	Supra-nacional	Los principios son: a) protección de los derechos de los accionistas b) trato equitativo para con ellos c) grupos de interés d) comunicación y transparencia informativa; y e) responsabilidad del Directorio.
OCDE. White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica	2004	Supra-nacional	A partir de las Mesas Redondas Regionales de Latinoamérica (Brasil 2000, Argentina 2001, México 2002 y Chile 2003) surge este documento, que aborda temas tratados por la OCDE desde una perspectiva regional: a) derechos de los accionistas b) tratamiento equitativo para accionistas c) rol de interesados en Gobierno Corporativo d) información y transparencia e) responsabilidades del Directorio f) mejora del cumplimiento y aplicación efectiva; y g) cooperación regional.
Ley Sarbanes-Oxley (SOX)	2002	Estados Unidos	Establece un control más integrado para restablecer la confianza en prácticas contables (con una junta de supervisión a las Juntas de Contabilidad Pública de las compañías), instituyendo un control más específico sobre CEO's y creando controles más eficientes. Para ello especifica:  a) funcionamiento y composición b) parámetros para firmas de contabilidad c) prohibiciones para independencia del auditor d) estándares para Comités de Auditoría e) reglas para reportes financieros f) prohibiciones a administradores respecto de firmas de contaduría g) responsabilidad para abogados h) prohibición de préstamos a altos ejecutivos i) Código de Ética para altos funcionarios financieros j) aumenta regulación de <i>security analysts</i> k) sanciones penales y corporativas por fraude.

			Adicionalmente se crea un nuevo Destacamento de Fraude Corporativo (que opera como una fuerza especial de crímenes financieros) y se propone un Plan de Responsabilidad para Negocios Estadounidenses en pro de una mejor información a accionistas, designando responsabilidades para funcionarios y desarrollando un sistema de auditoría más independiente.
Informe Winter	2002	Supra-nacional	Recomendaciones como: accionistas y revelación de documentos, coordinación de esfuerzos para mejorar el tema en Europa y análisis del marco regulatorio para su modernización.
Combined Code	2003	Inglaterra	Mejoramiento del desempeño de Directorios y recuperación de la confianza con adopción de estándares más exigentes en empresas emisoras.
Informe Aldama	2003	España	Revisa el Olivencia. Se centra en responsabilidad, deberes y transparencia de la administración (pero sin limitarse a los Consejos) con temas como deberes de lealtad y diligencia, conflictos de interés, funcionamiento del Consejo y Junta de Accionistas, relación entre empresas que cotizan y entes con quienes tiene vinculación.
OCDE. Revisión de los Principios	2004	Supra-nacional	Surgen de la revisión de los principios de 1999, dando como resultado los siguientes: a) garantizar la base de un marco eficaz b) derechos de accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad c) trato equitativo hacia accionistas d) papel de las partes interesadas e) revelación de datos y transparencia f) responsabilidades del Consejo.
CAF.10 Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial	2004 y revisado en 2005	Supra-nacional	“Tropicalizó” los conceptos de la OCDE para fortalecerlos en la región. Sus temáticas principales son: • Accionistas: voto por acción, informes a directivas de operaciones que puedan perjudicar a minoritarios, respaldo para tomar decisiones estratégicas y derecho de co-venta. En empresas grandes fomenta participación e información a accionistas y eliminación de blindajes anti-OPA. • Asamblea: convocatoria, toma de decisiones en contra de administradores y funciones indelegables. En empresas grandes adopción de reglamentos, medios para convocar, página web para inversionistas y accionistas, y evitar que accionistas sean parte del Directorio. • Directorio: vigilar dimensión y composición, reglamentar funcionamiento interno, funciones indelegables, estatutos para clarificar derechos y deberes, remuneraciones adecuadas y supervisadas, y mayorías calificadas. En empresas grandes mayoría de externos, requisitos regulados para acceder, sistemas de informes y elección de

			<p>presidente por externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información financiera y no financiera: estados financieros conforme a normas contables generalmente aceptadas, independencia de auditores externos, un mismo auditor para empresas de un mismo grupo e Informe Anual de Gobierno Corporativo.</li> </ul>
Código Unificado	2006	España	<p>Para empresas que cotizan en el mercado español.</p> <p>a. Unifica recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama.</p> <p>b. Instaura Recomendaciones de la Unión Europea de diciembre 14 de 2004 (régimen de remuneración a consejeros de empresas cotizables) y de febrero 15 de 2005 (papel de gerentes no ejecutivos o supervisores y de comités de establecimiento de consejos de administración o de supervisión de empresas cotizables).</p>

(Sena; Suárez, 2007)

Estos estudios impulsan o promueven a que los diferentes países hagan propia la filosofía y las Prácticas de Buen Gobierno, pero no son los únicos que se han realizado ya que existe un sin número de estudios entre los que se pueden citar: Informe FCPA (USA, 1977), Recomendaciones para el Gobierno Corporativo (Países Bajos, 1977), Informe FSL (USA, 1978), Informe SEC (USA, 1980), Informe NYSE (USA, 1988), Informe MCDONALD (CANADÁ, 1988), Informe TREADWAY (USA, 1989), Informe Bolsa Hong Kong (1989), Informe IAIM (Irlanda, 1991), Principios de la ALI (USA, 1992), Informe DEY (CANADÁ, 1994), Informe KING (SUDÁFRICA, 1994), Comité del Mercado de Valores de Toronto sobre Gobierno Corporativo (1994), Informe BOSH (Australia, 1995), Informe AIMA (Australia, 1995), Informe Viento (Francia, 1995), Informe LEVY-LANG (Francia, 1995), Informe ERNST & YOUNG (Reino Unido, 1995), Propuesta del Círculo de Empresarios para el mejor funcionamiento de los Consejos de Administración (España, 1996), Informe KIRBY (Canadá, 1996), Informe PIAC (Canadá, 1996), Informe TIAA-CREF (USA, 1996), Informe NACD (USA, 1996), Informe MARINI (Francia, 1996), Informe ASE (Holanda, 1996), Estudio EGON ZEHNDER (Reino Unido, 1996), Principios G.M. (USA, 1997), Recomendaciones sobre controles societarios -CONSOB- (Italia, 1997), Informe Peters (Holanda, 1997), Informe KEIDANREN (Japón, 1997), Informe de Kirguizistán (1997),

Informe Confederación Industrial (India, 1997), Informe de Brasil (1997), Reglamento tipo del Consejo de Administración ajustado al Código de Buen Gobierno de la CNMV (España, 1998), Informe FBC (Bélgica, 1998), Informe CALPERS (USA, 1998), Informe de la Comisión Belga sobre el Gobierno Corporativo (Bélgica, 1998), Texto único italiano sobre intermediación financiera (Decreto legislativo 58 de febrero 24 de 1998), Ley alemana para el control y transparencia del ámbito empresarial (Ley del 27 de abril de 1998), Informe CORDÓN (Bélgica, 1998); entre otros

### **1.3 PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

La evolución del concepto de gobierno corporativo en las distintas regiones del mundo, ayudó a la generación de una serie de prácticas recomendadas para las empresas, que favorezcan la consecución de un Buen Gobierno Corporativo.

Los estándares o políticas recomendadas para un Buen Gobierno Corporativo, están fundamentadas en una serie de principios generales, que se han convertido en un referente para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo.

Los *Principios* son un instrumento vivo que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas, así como una guía para su implantación susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región.

La finalidad de los Principios es la de ayudar a los Gobiernos en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo. Los Principios centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras. No obstante, y en la medida en que resultasen aplicables,

podrían constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en sociedades sin cotización oficial, tales como las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del Estado.

Muchos son los factores que afectan a los procesos de gobierno corporativo y de toma de decisiones en las empresas, y a pesar de la importancia de estos factores para el éxito de las mismas a largo plazo, los principios se centran en los problemas de gobierno que se generan por la separación entre propiedad y control. No obstante, no se trata de una cuestión exclusivamente circunscrita a las relaciones entre los accionistas y el cuerpo directivo, aunque éstas, de hecho, sean el elemento central. En algunas jurisdicciones, las cuestiones relativas al gobierno también surgen a partir del dominio que una serie de accionistas con poder de control ejercen sobre los accionistas minoritarios. Por esta razón, los Principios deben servir de complemento a un planteamiento más abierto en el ámbito de la realización de inspecciones y balances. En ellos se hace referencia a otras cuestiones que también afectan a los procesos decisorios dentro de una sociedad, como las de carácter medioambiental o ético y las relacionadas con la lucha contra la corrupción.

El grado de observancia de principios básicos en materia de buen gobierno corporativo por parte de las sociedades, es un factor con creciente importancia a la hora de adoptar decisiones sobre inversión. Una trascendencia especial adquiere la relación entre las prácticas de gobierno y el carácter cada vez más internacional de las inversiones. Los flujos internacionales de capital permiten a las sociedades financiarse a través de un grupo de inversores mucho más amplio. Si se pretende que los países puedan obtener todos los beneficios de un mercado de capital global, y si su intención es atraer capital “paciente” a largo plazo, los acuerdos en materia de gobierno corporativo deben resultar creíbles y de fácil comprensión en todos los países, y adherirse a los principios internacionalmente aceptados. Incluso en el caso de las sociedades que no dependen principalmente de fuentes de capital extranjeras, la adhesión a las prácticas de buen gobierno corporativo contribuirá a aumentar la confianza de los inversores nacionales,

reducir el coste de capital, asegurar el buen funcionamiento de los mercados financieros y por último, a atraer a fuentes de financiación más estables.

Los Principios lo que pretenden es identificar objetivos y plantear diversos medios para alcanzarlos. Su propósito es servir como punto de referencia. Los Principios tienen una naturaleza evolutiva, y deberán ser objeto de revisión a la luz de los cambios significativos que se produzcan en el entorno. Para seguir siendo competitivos en un mundo sujeto a continuos cambios, las sociedades deben ser innovadoras y adaptar sus prácticas de gobierno corporativo de forma que sean capaces de atender a nuevas demandas y aprovechar nuevas oportunidades. Los Gobiernos y los agentes del mercado son quienes deben decidir cómo deben aplicarse los Principios a la hora de desarrollar sus propios marcos de gobierno corporativo, evaluando tanto los costes como los beneficios de una reglamentación.

Los Principios del Gobierno Corporativo se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- La función de los grupos de interés (stakeholders) en el gobierno de las sociedades.
- Derecho de los accionistas.
- Responsabilidad del consejo.
- Tratamiento equitativo de los accionistas.
- Comunicación y transparencia informativa.

El primero, la función de los grupos de interés social (stakeholders) en el gobierno de las sociedades, los principios centran su atención principalmente, en los accionistas; y una vez que los ha analizado y ha emitido su visto bueno, centra su atención en los acreedores, debido a que estos junto a los accionistas son proveedores de recursos financieros para las organizaciones, unos como financistas internos (Accionistas) y los otros como financistas externos (Acreedores). Lo que hace que este tipo de stakeholders tenga un interés común

en el desempeño operacional y financiero de la organización y la influencia directa que sobre el desempeño ejerce el proceso de gobierno corporativo.

El segundo principio, derechos de los accionistas, se ve reflejado en que pueden existir diferentes modelos de gobierno corporativo, los cuales reflejan la naturaleza de la norma y del sistema imperante, teniendo en cuenta que existen diferentes tendencias de gerencia económica de acuerdo a la legislación de cada país. Por lo tanto, para despertar el interés de los acreedores y accionistas se deben reconocer los derechos a los accionistas al igual que la importancia y los derechos que tienen los demás stakeholders.

El tercer principio, responsabilidad del consejo, hace relación a la transparencia y la responsabilidad con que el consejo de la administración aplica las diferentes practicas de gobierno corporativo y las practicas de negocios relativas al país, respetando la legislación local y los derechos de los accionistas y de los stakeholders, para lograr armonía y buenos resultados financieros y contables.

El Cuarto principio, tratamiento equitativo de los accionistas, nos hace referencia a la capacidad que pueden tener los inversionistas, acreedores y demás stakeholders, para usar la puntuación que las empresas calificadoras de riesgo emitan por país o por empresa, para evaluar el riesgo al cual se enfrentan, logrando así la tan anhelada transparencia financiera y la evidencia completa de la información.

Y por último, el quinto principio de comunicación y transparencia informativa, hace referencia a que la junta directiva de la organización debe satisfacer las necesidades de información de los propietarios, de la revisoría fiscal, de los consejos de administración, del estado, del público en general y de los demás stakeholders que así lo requieran, además de que la información suministrada debe ser oportuna y fidedigna.

## **1.4 MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

### **1.4.1 MODELO ANGLO-AMERICANO**

#### **1.4.1.1 EVOLUCIÓN EN INGLATERRA**

En los siglos 17 y 18 surge el modelo de corporación, equivalente a nuestras actuales sociedades anónimas, en donde su estructura de gobierno estaba compuesta por la corte de propietarios y la corte de directores, compuesta por el gobernador, el gobernador asistente y 24 directores.

La Bolsa de Londres fue fundada en 1760 y en 1844 se emite el “Joint Stock Companies Act” que exigía a todos los nuevos negocios con más de 25 participantes debían ser incorporados. En 1855 se promulga el “Limited Liability Act” el cual limita la responsabilidad de los accionistas al monto de capital invertido por cada uno, en caso de bancarrota. El número de sociedades con responsabilidad limitada se incrementó rápidamente. Para 1914 había 65.000 registradas, número que pasó a 200.000 en 1945 y excede el 1'100.000 en la actualidad (Cadbury 2002).

En la década de 1920 ya existía una preocupación por la separación entre propiedad y control y la ineffectividad de las juntas directivas, pero la segunda guerra mundial y los esfuerzos de reconstrucción reubicaron dramáticamente los puntos en la agenda del desempeño de las corporaciones.

Existieron periodos en donde existió un gran número de transacciones originadas por la toma hostil, generando un mercado enfocado en el control corporativo, sin embargo se encontró poca evidencia de los beneficios económicos de este tipo de transacciones. De algunos estudios se concluye que la causa principal de este tipo de mercado está en la falla de los mecanismos de control interno de las empresas, los cuales perciben como ineficientes para minimizar los excesos cometidos por los administradores.

Franks, Mayer y Rosi (2002) en un interesante estudio sobre la evolución de los patrones de control y dispersión de la propiedad de empresas listadas en la bolsa de Londres que cubre todo el Siglo XX, encuentran que las mayores tasas de crecimiento de capital emitido y dispersión de la propiedad ocurren a través de adquisiciones previas a las emisiones públicas iniciales. Por lo tanto la alta dispersión de la propiedad que caracteriza a las empresas británicas no tiene sus orígenes en la transacción pública en el mercado de acciones. Anterior a la emisión pública, sin embargo, hay poca variabilidad entre los “insiders” (internos) detentadores de la propiedad y el control. Posterior a la emisión la variabilidad se incrementa de manera significativa, lo que es consistente con la hipótesis de que un mercado activo de acciones posibilita la existencia de un mercado de control corporativo y con la función de redistribución de riesgo entre los participantes del mercado.

Mayer (2000) reporta que la concentración de la propiedad en Gran Bretaña es sensiblemente menor que en Europa continental. Mientras que para esta última el promedio de votos asignados al mayor bloque de acciones está entre 40%-50%, en Gran Bretaña está en el 10% (en E.E. U.U. el porcentaje es inferior al 5%). Otra diferencia importante es que desde el punto de vista de control solo en Gran Bretaña el 2do y 3er bloque de acciones son importantes; la consecuencia es que para ejercer control dominante se requieren coaliciones de accionistas. Las identidades de estos accionistas también están claramente definidas, en primer lugar están los fondos de pensiones y compañías de seguros y en 2do lugar los miembros de las juntas directivas. Gran Bretaña se caracteriza por tener una junta unitaria (no hay una separación entre juntas ejecutivas y no ejecutivas), adicionalmente los directores no ejecutivos son generalmente independientes y no representan los intereses de un solo accionista. Además, el análisis de la rotación de miembros de la junta versus desempeño de la firma guarda poca relación con la proporción de miembros no ejecutivos. El rol del director externo parece estar más relacionado con una función de asesoría, más que con una función disciplinaria. En cambio cuando se separan las funciones de Presidente ejecutivo

y Presidente de la junta la evidencia existente muestra un incremento en la rotación del Presidente ejecutivo como respuesta al bajo desempeño.

Franks, Mayer y Renneboog (2001) reportan que empresas con un desempeño inferior altamente apalancadas y con bajos niveles de cobertura de intereses, obtienen nuevos fondos a través de emisiones de bonos y acciones, condicionados a cambios en las prácticas de administración.

En lo referente a la participación de los bancos en el control de las corporaciones (y en su estructura accionaria) también existe una similitud entre Inglaterra y E.E. U.U., los bancos en estas economías no participan en el control de otras empresas; en el caso de Inglaterra este alejamiento se ha dado de manera espontánea, mientras en E.E. U.U. la promulgación de el “Glass-Steagal Act” lo prohibió explícitamente.

#### **1.4.1.2 EVOLUCIÓN EN ESTADOS UNIDOS**

Se puede decir que la evolución del Gobierno Corporativo en E.E. U.U. da su inicio con la fundación de la bolsa de valores de Nueva York en 1792, sin embargo las reformas que definieron su rumbo, aparecen después de la guerra civil norteamericana (1861-1865), que es donde se da la expansión de la economía norteamericana gracias a los desarrollos de la segunda revolución industrial. Para contra restar ciertas actividades empresariales consideradas ilegales, se crea el Sherman Antitrust Act en 1890. Con medida empresarial para tener libertad de actuar, las corporaciones crearon los trust, que se los interpretó como unos carteles disimulados, por lo que fueron prohibidos.

Como respuesta a la prohibición, se crearon los holdings, en los cuales firmas individuales eran compradas por una compañía a través de bloques de acciones que le daban el control. Las firmas operaban semi-autónomamente, con la “holding” ejerciendo solo control financiero. El hecho de que los “holdings” superaran los obstáculos legales, dado que se incorporaban en estados que

permitían a las corporaciones poseer acciones en otras corporaciones, generó la primera ola de fusiones las empresas norteamericanas (En el periodo 1895-1905 el 35% de los activos de las empresas manufactureras de USA estuvieron involucrados en fusiones). Sin embargo cuando algunas empresas se aproximaron al monopolio de "facto", fueron obligadas a escindirse (Standard Oil, DuPont, American Tobacco, etc.). Surgieron entonces esquemas oligopólicos, conformados por empresas verticalmente integradas, que generaron una segunda oleada de fusiones en la década de 1920. La depresión de 1930 también trajo consecuencias en los esquemas de Gobierno Corporativo; entre otras, la creación de la SEC (Securities and Exchange Commission) en 1934, cuya función regulatoria y disciplinaria propende por la transparencia y veracidad de la información provista por los emisores a los inversionistas. Otro hecho importante es la promulgación del "Glass-Steagal Banking Act" (1933) que creó la división entre Banca Comercial y de Inversión (esta última encargada de suscribir y negociar títulos) y prohibió a los bancos la posesión de acciones de empresas, excepto en condiciones inusuales como la bancarrota. La marea volvió a bajar cuando en 1937 la administración de Roosevelt, decidió reforzar el cumplimiento de las leyes antimonopolio. En 1950 el "Celler-Kefauver Act" prohibió las fusiones anticompetitivas realizadas a través de la compra de activos. Esta legislación indirectamente favoreció la tercera oleada de fusiones, que esta vez no buscaba integrar vertical u horizontalmente las empresas (puesto que la ley lo prohibía) sino diversificar. Entre 1950 y 1960 se crean los conglomerados, empresas con poca relación entre sus unidades de negocios, controladas principalmente en forma financiera. Un mayor énfasis en la aplicación de la legislación antimonopolio y el "crash" bursátil de 1969, frenó esta oleada de fusiones. La cuarta ola de fusiones empresariales se inicia bajo la administración Reagan y cubre los años 80. Periodo en el cual se popularizan las tomas hostiles (tomas de control, rechazadas por la administración de la firma objeto de la oferta) acompañadas de incrementos en el apalancamiento, vistas por muchos como un mecanismo de gobierno que reemplaza las administraciones incompetentes. Según Jensen (1993) esta cuarta ola presenta similitudes importantes con la primera, puesto que ambas se dan como consecuencia de sendas revoluciones

industriales que incrementaron la productividad y exigieron un reacomodo de las industrias.

Agrawal y Jaffe (1999) en un recuento de las investigaciones sobre retornos de largo plazo subsecuentes a fusiones y adquisiciones en el mercado de E.E. U.U., concluyen que a diferencia de la evidencia incuestionable sobre los beneficios a los vendedores, pocos estudios encontraron beneficios similares para los compradores. Con respecto al comportamiento de largo plazo la evidencia es incluso negativa, los retornos de largo plazo son anómalamente negativos (comparados con los retornos de mercado), con la posible excepción de adquisiciones vía “tender offer” (intento de toma mediante invitación pública a los accionistas a vender sus acciones, normalmente a un precio superior al de mercado). Holmstrom y Kaplan (2001), por el contrario, concluyen que la ola de tomas hostiles de los 80s beneficiaron al sector corporativo e incrementaron su productividad. Aunque el denominado mercado de control corporativo que se acaba describir y que ha caracterizado y definido la geografía empresarial norteamericana y británica, es reconocido como un mecanismo de gobierno externo, que provee soluciones a las fallas de control interno (principalmente de la junta directiva); las opiniones y evidencia sobre su efectividad no son concluyentes.

Durante la década de los 90 desaparecieron prácticamente los intentos de tomas de control hostil, aunque se mantuvieron las fusiones y adquisiciones relacionadas (las cuales supuestamente generan sinergias); el énfasis, en cambio, estuvo en los sistemas de compensación y de medición de desempeño.

En 1993, Jensen proponía incrementar el porcentaje de propiedad de las corporaciones en manos de los gerentes y directores y sugería el mecanismo del pago por opciones sobre acciones de la firma. Esto tendría la virtud, bajo el supuesto de un mercado de capitales eficiente, de reducir los conflictos de agencia. Los resultados de cara al tercer milenio mostraron un resultado opuesto al deseado por Jensen: empresas en bancarrota, inversionistas defraudados y

legislaciones restrictivas que intentan poner en cintura a los CEO. Nuevamente se percibe una falla en los mecanismos de control internos.

Con la evolución del modelo de Gobierno Corporativo en E.E. U.U. que ha tenido a través del tiempo se ha llegado a establecer las siguientes características:

- La separación entre el control de la empresa y la propiedad del capital que es la que origina mercados financieros dinámicos que ayudan al acceso de nuevas empresas y proyectos.
- La importancia de las ganancias retenidas y las bolsas internas para financiar el crecimiento de las corporaciones.
- La existencia de un consejo de administración constituido por directores externos.
- La presencia de accionistas institucionales que también ayudan a inversionistas pequeños a conformar su cartera.
- El uso de esquemas de compensación vinculados al desempeño accionario.
- Un mercado de deuda eficiente que facilita las compras hostiles.

## **1.4.2 MODELO EUROPEO**

### **1.4.2.1 EVOLUCIÓN EN ALEMANIA.**

En el modelo Alemán de Gobierno Corporativo se observa que la característica de los elementos centrales su sistema es sin duda alguna la participación de los bancos universales. Estos aparte de suministrar créditos a las empresas también ofrecen capital de riesgo y de esta manera sus políticas de inversión tienen un visión de largo plazo. En ese país predomina el Gobierno Corporativo sustentado en grandes acreedores debido a que el sistema legal favorece a los bancos.

El sistema Alemán se caracteriza por la participación de los bancos universales conocidos como “hausbanks” en las denominadas empresas no financieras. Por la

intervención tan íntima que se tiene entre la empresa y los bancos, estos últimos llegan a formar parte de los accionistas y acreedores con esto reducen los incentivos al tomar excesivos riesgos, pero a pesar de esto, el esquema parece haber sido bastante dinámico y turbulento, alejado del equilibrio ideal popularizado por la literatura, con lo que para 1920 la mayoría de las industrias parecían haberse emancipado de la influencia controladora de los bancos.

Aunque los bancos siguen manteniendo influencia activa en los asuntos de estas empresas, la necesidad de financiamiento externo ya no es la manera en que esta se cristaliza. En la actualidad el sistema de propiedad accionaria cruzada, parece bloquear efectivamente la participación de outsiders en las decisiones clave de los grandes grupos industriales alemanes. Al inicio de la década de 1990 los bancos poseían cerca del 10% de las acciones de las corporaciones alemanas listadas en bolsa, porcentaje que se incrementaba al 25% para 33 grandes corporaciones industriales. Las compañías de seguro, por su parte, poseían cerca del 11% de todas las empresas listadas. Los bancos alemanes también actúan como depositarios de acciones para otros tipos de accionistas, las cuales ascendían en 1988 al 40% de todas las acciones en el mercado. En conjunto, hacia 1990, los bancos alemanes controlaban el 50% de las acciones de las empresas listadas en bolsa.

Una característica importante del modelo alemán de Gobierno Corporativo es el sistema de codeterminación (Acto de Co-determinación de 1976), que rige para las empresas listadas en bolsa. Bajo este sistema las empresas están gobernadas por dos juntas:

- La Junta de Administración, que tiene autoridad ejecutiva sobre el día a día y para casi todos los propósitos la capacidad de toma de decisiones. Esta junta la componen exclusivamente empleados.
- La Junta Supervisora, cuya autorización se requiere para todas las decisiones financieras y de inversión importantes. La junta supervisora está compuesta en un 50% por representantes de los trabajadores y en un 50%

por “outsiders”, representantes de los accionistas o, principalmente, ejecutivos de otras corporaciones o instituciones financieras que tengan un interés importante de alguna naturaleza sobre la empresa.

El sistema claramente entrega amplia capacidad de maniobra a los ejecutivos, aumentando la posibilidad de un conflicto de agencia. Kester (1997) sugiere que este conflicto se reduce debido a los severos costos en reputación que sufren los ejecutivos en caso de comportamiento deshonesto, debido al reducido grupo de empresas y ejecutivos que dominan los grandes negocios en Alemania.

La mayor desventaja que tiene el modelo es la desprotección que tiene sus pequeños accionistas, además de la gran intervención que tienen los obreros, sindicatos, trabajadores en la empresa, ya que esto retarda el desplazamiento de las empresas hacia otras economías del mundo.

#### **1.4.2.2 EVOLUCIÓN EN ESPAÑA.**

En España, al igual que en el resto de Europa, las economías de mercado contemporáneas se han encontrado insertadas en un proceso acelerado de globalización, en donde uno de los elementos es la integración de los mercados de capitales. Este proceso de integración ha provocado fuertes presiones para que los modelos institucionales se asemejen a los modelos de los países desarrollados, modelos que antes se centraban en el uso de bancos e instituciones financieras como principal fuente de financiamiento cambien hacia modelos que se centran principalmente en las bolsas de valores, como fuente de obtención de mayores fondos de capital.

El proceso de transformación ha sido lento y complejo y ha requerido de una intervención legislativa y del establecimiento de ciertos código de conducta, además de la existencia de una larga tradición de coordinación económica estatista y reglamentista, con un mercado de capitales centrado en torno a los bancos e instituciones financieras, una frecuencia alta de participaciones accionariales cruzadas, capital social concentrado y núcleos estables, unos

gestores habituados a relaciones de proximidad con los poderes públicos, y relativamente poco controlados por su Consejo de Administración y, mucho menos aún, por su Junta de accionistas.

Este orden de cosas ha sido sometido a un proceso de crecimiento muy intenso de la actividad financiera, caracterizado por el recurso a las bolsas de valores por parte de unas grandes empresas empeñadas en procesos de expansión y de consolidación, de empresas medianas y pequeñas que daban el salto de una empresa familiar tradicional a una empresa moderna y de mayores ambiciones, y de un ahorro familiar de volumen creciente que se aventuraba, muchas veces por primera vez, en este terreno. La estructura de los activos financieros de las familias españolas ha experimentado un cambio sustancial en la última década. A finales de 2001, cerca del 60 por ciento de esos activos estaba formado por productos financieros relacionados directa o indirectamente con el mercado bursátil (acciones, bonos, fondos de inversión, fondos de pensiones y seguros), frente al 37 por ciento en 1995 y el 23 por ciento en 1985. De hecho, a fines de 2002, el 28 por ciento de la capitalización de la Bolsa de Madrid, por ejemplo, estaba en manos de las familias: un porcentaje superior al existente en la mayoría de las bolsas europeas.

El Gobierno español en 1997 crea la Comisión Olivencia, la misma que elaboró un Informe, hecho público en febrero de 1998, sobre el proceso en curso por el cual, fundamentalmente, la Comisión preveía como probable y deseable la incorporación de buena parte de la tradición anglosajona de las prácticas de buen gobierno a las empresas cotizadas y los mercados de capitales en España; y, en congruencia con ello, partió de una consideración del gobierno de la empresa que enfatizaba la responsabilidad de la dirección y de los Consejos de Administración ante los accionistas de la sociedad.

El Informe de la Comisión Olivencia abocó a una serie de recomendaciones, precisas y ponderadas, que constituyen un Código de Buen Gobierno, de adopción voluntaria por parte de unas empresas que se deberían comprometer

bien a cumplir el código, bien a explicar por qué no lo hacen, en la expectativa de que los mercados, a los que llegará esta información, probablemente recompensen las prácticas de buen gobierno y sancionen negativamente su incumplimiento, salvo que las razones de la empresa para no cumplirlo les parezcan persuasivas, o salvo que den más importancia a la eficacia de los resultados económicos de la sociedad que a sus prácticas de gobierno. Con todo ello, la Comisión Olivencia hacía suya una orientación que respondía justamente a los criterios de imperio de la ley, autorregulación y transparencia de la gestión a los que se ha hecho referencia.

Tras este primer informe, en 2003, la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas, presidida por Enrique de Aldama y Miñón, publicó un informe orientado fundamentalmente a la mejora de la transparencia y seguridad en los mercados financieros, derivado del análisis de la aplicación del Informe Olivencia anterior. Cabe destacar como una de sus principales aportaciones, la Recomendación (mas tarde convertida en obligatoria con la Ley 26/2003 por la que se obliga a las sociedades a presentar un Informe Anual de Gobierno Corporativo) de elaborar un Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) como instrumento de transparencia homogéneo y comparable, que recoja la estructura y prácticas de Gobierno Corporativo de las sociedades.

Por último, se presentó en 2006 el Código Unificado de Buen Gobierno, resultado del trabajo realizado por el Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas dirigido por Manuel Conthe, centrado en armonizar y actualizar las recomendaciones anteriores de los Informes Olivencia y Aldama.

### **1.4.3 MODELO JAPONÉS**

La historia empresarial japonesa, y por ende del Gobierno Corporativo japonés, se inicia con el desembarco del Comodoro Mathew Perry en 1854. Este militar estadounidense arribó a Japón con el propósito de acabar el aislamiento japonés

y abrir su economía al “comercio”. La intromisión occidental originó un intenso periodo de modernización de la economía japonesa que al final del Siglo XIX se había convertido en una potencia económica y militar. En el ámbito empresarial surgieron los “zaibatsu”, mega-corporaciones monopólicas, con fuertes lazos con bancos y control sobre los canales de distribución de sus productos. Los “zaibatsu” contaban con apoyo gubernamental (a través de subsidios y exenciones de impuestos) y eran grupos familiares que concentraban el poder y el control de las empresas entre sus miembros. Con la creación de “Holdings companies”, la ayuda de juntas directivas interconectadas (“Interlocking directorships”. cuando una persona es miembro de varias juntas directivas) y la innovación, en 1920, de el empleo de por vida; se estructura el panorama del Gobierno Corporativo de preguerra en Japón, el cual se ha descrito como un sistema feudal, donde miles de trabajadores eran leales a su casa. Estos grupos son la génesis del paradigma de Gobierno Corporativo japonés, conocido como el “Main Bank System”.

Después de la derrota de la segunda guerra mundial, los vencedores anunciaron su propósito de desmantelar los “zaibatsu”. Aunque exitosos parcialmente en su deseo de deponer las cabezas feudales, lo que surgió fue el “keiretsu” cuyo funcionamiento alrededor de un banco principal, con propiedad accionaria cruzada (reciproca) y juntas directivas interconectadas, guarda semejanza con los “zaibatsu” originales.

El éxito de la economía japonesa de posguerra radica parcialmente en el eficiente uso de los excedentes de ahorro producidos por los japoneses. En un momento de alta incertidumbre, el sistema de relaciones muy cercanas entre los grandes bancos y sus clientes industriales redituó grandes dividendos. Al asegurar una evaluación adecuada del riesgo de crédito y mantener una base de clientes de alta calidad, el sistema japonés de Gobierno Corporativo, permitió el gigantesco desarrollo económico de Japón. El banco principal, aparte de ser el mayor prestamista (15-25%) de una empresa y proveer los principales servicios financieros, poseía cerca del 10% de las acciones de la misma. Con acceso a

información muy detallada de la empresa y responsabilidades muy claras en caso de reorganización por desempeño deficiente, el banco principal se constituyó en un mecanismo de monitoreo eficiente.

Entre los mecanismos de gobierno complementarios se tienen:

- El empleo vitalicio, el cual eleva el costo de un comportamiento oportunístico por parte de los gerentes y se constituye en un costo de reputación similar al encontrado en Alemania.
- Propiedad accionaria recíproca entre las empresas pertenecientes a un mismo grupo, lo cual reduce los incentivos para tomar ventaja sobre proveedores, clientes o bancos prestamistas en nombre de incrementar el valor de los accionistas. Esta propiedad cruzada es una señal de compromiso a largo plazo que se suma a la imbricada y fluida red de relaciones con proveedores y clientes que facilita el monitoreo y la intervención en caso de riesgo financiero.
- Juntas directivas, dominadas por “insiders”, quienes pueden tener asiento en otras juntas, siendo el presidente de la junta el Presidente de la compañía.

Miwa y Ramseyeyer (2001), arguyen que el empleo de por vida es más el resultado de restricciones legales que una característica de gobierno y que la organización en keiretsus es ante todo un sofisma. Esta visión de Gobierno Corporativo parece ajustarse bastante a la realidad empresarial japonesa. Con el tiempo y la crisis de la economía japonesa en los 90s, sucesivas reformas han reducido el rol de los bancos e incrementado la posición de los mercados de deuda y de acciones en el financiamiento y control de las empresas japonesas, lo que parece indicar que muchas firmas no estaban satisfechas con una relación tan cerrada con los bancos.

#### 1.4.4 MODELO DE LA OCDE

A finales de 1960 se reúnen en París los representantes de Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Turquía, el Reino Unido y los Estados Unidos, para el 14 de diciembre de 1960 firmar el convenio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que entró en vigor el 30 de septiembre de 1961 y que tiene como objetivo promover las políticas destinadas a:

- Lograr el mayor crecimiento sostenible posible de la economía y del empleo, y a aumentar el nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.
- A contribuir a una sana expansión económica tanto en los Estados miembros como en los no-miembros en vías de desarrollo económico.
- A contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, de acuerdo con las obligaciones internacionales.

Más tarde, países como Japón, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda, México, la República Checa, Hungría, Polonia, Corea y la República Eslovaca, se anexaron al convenio. La comisión de las comunidades europeas también participa en los trabajos de la OCDE.

En una reunión a nivel ministerial celebrada en los días 27 y 28 de abril de 1998 se propuso la elaboración de un conjunto de normas y directrices en materia de gobierno corporativo, conjuntamente con los Gobiernos nacionales, con otras organizaciones interesadas y con el sector privado. Desde la aprobación de los Principios en 1999, éstos han constituido la base de las iniciativas en el ámbito del gobierno corporativo puestas en práctica tanto en los países de la OCDE como en los países no-miembros. Por su parte, el Foro sobre Estabilidad Financiera los ha

adoptado como una de las Doce Normas Fundamentales para garantizar unos Sistemas Financieros Sanos. Y por consiguiente, constituyen también la base del componente de gobierno corporativo de los Informes sobre la Observancia de Códigos y Normas (ROSC) del Banco Mundial/FMI.

En el 2002 se reúne el consejo de la OCDE, en donde se acuerda la realización de estudios sobre la evolución en los países de la OCDE y la evaluación de los Principios a la luz de los progresos realizados en el ámbito del gobierno corporativo. Esta tarea le fue encomendada al Grupo Directivo sobre Gobierno Corporativo de la OCDE, compuesto por representantes de los países de la OCDE, sumándose además, el Banco Mundial, el Banco de Pagos Internacionales (BPI) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) en calidad de observadores. El Grupo Directivo invitó también a miembros del Foro sobre Estabilidad Financiera (FSF), del Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria y de la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO) en calidad de observadores ad hoc.

Para la revisión de los Principios, se han realizado extensas consultas y estudios en los países de la OCDE en colaboración con los países miembros. En las consultas han intervenido expertos de una larga lista de países, que han participado en Mesas Redondas Regionales sobre Gobierno Corporativo que la OCDE organiza en Rusia, Asia, el Sudeste de Europa, Latinoamérica y Eurasia con el respaldo del Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo y en colaboración con el Banco Mundial y con otros países no-miembros de la OCDE. También, el Grupo Directivo ha consultado a las diversas partes interesadas, como por ejemplo el sector de los negocios, los inversores, asociaciones de profesionales a escala nacional e internacional, los sindicatos, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales de normalización.

En la actualidad, los Principios han sido objeto de una profunda revisión con el fin de adaptarlos a los últimos acontecimientos y experiencias vividos en los países miembros y no-miembros de la OCDE. La revisión se fundamentaba en un

extenso estudio sobre cómo los países miembros afrontaban los distintos desafíos que se les planteaban en materia de gobierno corporativo.

Los Principios son un instrumento vivo que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas, así como una guía para su implantación susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región. La OCDE ofrece un foro para el continuo diálogo e intercambio de experiencias entre países miembros y no-miembros. Para mantenerse al tanto en un entorno en constante cambio, la OCDE llevará a cabo un estrecho seguimiento de la evolución en el ámbito del gobierno corporativo, identificando tendencias y buscando soluciones a los nuevos desafíos.

Los principios son agrupados en seis categorías:

1. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo.
2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad.
3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas.
4. El Papel de las Partes Interesadas en el Gobierno Corporativo.
5. Revelación de Datos y Transparencia.
6. Las Responsabilidades del Consejo.

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

*“El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el Estado de Derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas.”<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004

Para garantizar la efectividad del marco para el gobierno corporativo, es necesario establecer un fundamento legal, reglamentario e institucional apropiado y eficaz, en el que todos los agentes del mercado puedan confiar a la hora de establecer sus relaciones contractuales privadas. Por regla general, este marco para el gobierno corporativo está formado por elementos legislativos y reglamentarios, normas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas comerciales, que son el resultado del entorno específico que rodea el país, de su historia y tradición. Por tanto, la combinación ideal entre legislación, reglamentación, autorregulación, normas voluntarias, etc. en este ámbito variará de un país a otro. A medida que vayan adquiriéndose nuevas experiencias y el entorno de los negocios vaya cambiando, será necesario adaptar el contenido y la estructura del citado marco.

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

*“El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.”<sup>3</sup>*

En esta categoría se enfatiza que los dueños del capital de una empresa, como inversionistas expuestos a riesgos relativamente mayores que los otros inversionistas y grupos de interés de la sociedad, deben tener sus derechos de propiedad adecuadamente protegidos, sus derechos sobre las utilidades estipulados nítidamente, y sus derechos a votar en las asambleas de accionistas y de elegir las juntas directivas garantizados efectivamente. Específicamente se establece que los derechos básicos de los accionistas incluyen la facultad para:

1. Estipular los métodos de registro de la propiedad;
2. Traspasar o transferir las acciones;

---

<sup>3</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004

3. Recabar información relevante sobre la sociedad de manera periódica;
4. Participar y votar en las juntas generales de accionistas;
5. Designar a los miembros del Consejo (Junta Directiva); y,
6. Participar en los beneficios de la sociedad.

Se reconoce la presencia potencial de conflictos de interés tanto entre la gerencia y los accionistas como entre grupos de esta última categoría: los accionistas minoritarios y los que efectivamente controlan la empresa (los mayoritarios). Los Principios implícitamente también tienen en cuenta los derechos de quienes actualmente no son accionistas, pero que podrían serlo mediante la compra de acciones en el mercado de capitales

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

*“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.”<sup>4</sup>*

La OCDE considera que la violación del principio de equidad puede originarse principalmente en:

- El proceso de votación en las asambleas de accionistas;
- El uso de información privilegiada por parte de los administradores de la empresa (controlados por los accionistas mayoritarios)
- Los conflictos de intereses que se les pueden presentar a la Junta Directiva y los directivos ejecutivos en cierto tipo de transacciones.

---

<sup>4</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004

Para el mantenimiento de la equidad este principio reconoce que los marcos jurídicos de los países deben incluir específicamente ciertas reglas, pero que estas no pueden cubrir todas las posibilidades y deben ser complementadas con manifestaciones explícitas de las empresas de que adherirá a ciertas prácticas.

Con respecto al proceso de votación, la Organización no toma partida en relación con la existencia de ciertas acciones sin derecho a voto, pero sí recomienda que se informe a los inversionistas antes de invertir si los títulos tendrán o no derecho a voto y que una vez hecha la inversión, los derechos no se deben modificar a menos que los titulares de las acciones con derecho a voto participen en esta decisión.

Este principio también hace recomendaciones con respecto a los procesos y procedimientos de votación en las asambleas generales o juntas generales de accionistas, las cuales deben permitir el trato equitativo de todos los accionistas. Los procesos de la compañía no deben hacer excesivamente difícil o costosa la emisión de votos. Las empresas deben hacer esfuerzos para eliminar cualquier tipo de barreras artificiales (como cobrar tarifas por el derecho a voto, o prohibir el voto por delegación o exigir la presencia personal del tenedor de la acción para poder votar) a los derechos de participación en las asambleas.

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

*“El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.”<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004

Con este principio la Organización afirma que la empresa tiene sus propios intereses y que al velar por los de los grupos de interés social, se promueven y fomentan los propios intereses de la empresa. Como grupos de interés social se consideran explícitamente los inversionistas, los empleados, los acreedores y los proveedores. La OCDE no toma partida del debate que existe con respecto a si la dirección de la empresa debería considerar la maximización o satisfacción de los intereses de todos los grupos de interés de la empresa (los stakeholders) o si debería focalizarse en la satisfacción o maximización de los intereses de los dueños o accionistas. En algunos apartes, la Organización adopta el punto de vista de quiénes sostienen que en el largo plazo los intereses de los diferentes grupos son perfectamente congruentes, que no existen conflictos de interés. En la discusión de este principio la Organización parece considerar que cada país debe decidir si incluye o no en sus leyes la obligatoriedad para los administradores de tomar en cuenta en sus decisiones su efecto probable sobre los distintos grupos de interés.

La OCDE hace un llamado en este punto para que el marco del Gobierno Corporativo estimule una participación activa de los distintos grupos de interés. La Organización afirma que el grado de participación de estos es variable, dependiendo del régimen jurídico y las prácticas de cada país y menciona específicamente como prácticas orientadas en esta dirección los planes de opción de compra de acciones por los empleados y las leyes/reglamentos que hacen partícipes en el gobierno de la sociedad a los acreedores en el contexto de los procedimientos legales por insolvencia.

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

*“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.”<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004

La revelación de la información es importante para que se puedan llevar a la práctica, algunos de los otros principios de buen gobierno.

Así, la calidad del voto de un accionista en una asamblea o junta de socios está directamente relacionada con la información que él tenga disponible, con su oportunidad y confiabilidad. De igual forma, el trato equitativo a los accionistas se facilita si todos, los mayoritarios y minoritarios, disponen de la misma información. El hacer pública información relevante de manera oportuna tiene beneficios adicionales para los accionistas y otros stakeholders o grupos de interés. Solo empleando información que satisfaga estas condiciones pueden los supervisores (como las Superintendencias) realizar satisfactoriamente sus funciones, y los mercados financieros operar de manera eficiente, con bajos costos de transacción y de esta manera, facilitar la disponibilidad de recursos financieros a la empresa a tasas razonables y por ende la consecución del más alto valor económico posible para los dueños de las empresas. La comunidad directamente afectada por las decisiones de la compañía también se beneficia de la transparencia informativa, mediante ésta puede formarse juicios razonables sobre otros aspectos relevantes adicionales a los meramente financieros, como el cumplimiento con normas ambientales, las políticas laborales, sus relaciones con el fisco, etc.

De acuerdo con la experiencia de varios de los países miembros de la OCDE, la información debe revelarse con una periodicidad anual como mínimo, aunque algunos países exigen informes financieros semestrales o trimestrales e incluso de periodicidad menor, en caso de ciertos asuntos de relativa importancia. La OCDE apoya una documentación oportuna del efecto de eventos que se hayan presentado entre las fechas de los informes regulares y que tengan importancia relativa.

Los Principios recomiendan precaución para evitar que los requisitos de revelación se conviertan en pesadas cargas administrativas y financieras para las empresas. También reconocen que el hacer pública cierto tipo de información

puede ir en detrimento de una empresa al afectar su posición competitiva. En este punto sugieren tener en cuenta el concepto de materialidad (o importancia relativa) empleado por algunos de sus países miembros. Al discutir este principio la OCDE define información material como información cuya omisión o presentación errónea puede llegar a influir en las decisiones económicas adoptadas por los usuarios de dicha información.

### ***Las Responsabilidades del Consejo.***

*“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.”<sup>7</sup>*

La estructura y los procesos de estos órganos varían tanto entre países como al interior de estos. Algunos países tienen un Consejo conformado por miembros ejecutivos de la empresa y por miembros externos a esta. Otros tienen consejos duales en los que existe un Consejo de Supervisión compuesto por miembros no ejecutivos del Consejo y un Consejo de Administración integrado por su totalidad por directivos. La OCDE no toma partido con respecto a cual de estas dos estructuras recomienda. Sin embargo, si es bastante explícito con respecto a las funciones clave que el Consejo debe realizar. A continuación se listan las actividades esenciales para los propósitos del gobierno societario, según la OCDE:

1. La revisión y dirección de la estrategia corporativa, los planes de acción principales, la política de riesgo, los presupuestos anuales y los planes de negocios; el establecimiento de los objetivos sobre los resultados, el control y seguimiento de la implantación de los resultados corporativos; y la

---

<sup>7</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004

supervisión de los principales gastos, adquisiciones y enajenaciones de capital.

2. La selección, retribución, control y, cuando se haga necesario, sustitución de los directivos clave y la supervisión del plan de sucesión.
3. La revisión de la remuneración de los directivos clave y de los miembros del Consejo, asegurándose que el proceso de designación de los consejeros sea formal y transparente.
4. La supervisión y arbitraje de los posibles conflictos de interés entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre las partes interesadas.
5. Garantizar la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la implantación de los debidos sistemas de control, en particular control del riesgo, control financiero y cumplimiento de la ley.
6. La supervisión de la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios.
7. La supervisión del proceso de comunicación y la política de información.

Otros aspectos sobre los que la OCDE llama la atención en esta sección incluyen:

- La importancia de tener en cuenta y tratar en forma justa los intereses de los diferentes grupos (stakeholders) como empleados, clientes, proveedores los acreedores y las comunidades locales.
- La conveniencia de que los consejos cuenten entre sus integrantes con un número suficiente de miembros externos, independientes de la gerencia (que no trabajen para la compañía ni estén estrechamente vinculados con la empresa o la dirección por lazos económicos, familiares o de otra naturaleza). Esta estructura facilita que las decisiones relacionadas con la evaluación de la gerencia y la dirección se tomen de manera más objetiva; adicionalmente miembros independientes tienen un papel muy importante

en la toma de decisiones en las hayan conflictos de interés potenciales. Estos miembros deben también formar parte de los comités que se creen al interior del Consejo.

#### **1.4.5 MODELO ANDINO**

##### **1.4.5.1 EVOLUCIÓN EN COLOMBIA**

El 70% de las empresas colombianas están constituidas por Sociedades de Familia, en donde todos los procesos corporativos están limitados y salpicados por la cultura patriarcal y la subordinación familiar. De tal forma, que las empresas no cuentan con procesos de gestión que aseguren perdurabilidad y eficiencia.

El panorama de acceso al capital para el empresario colombiano es preocupante, los 50 mayores deudores absorben un 20% de la cartera comercial del sistema financiero y los 1.500 mayores un 75%<sup>2</sup> de tal forma que no solo es excesivamente costoso acceder al crédito, sino que es un privilegio de pocos. El sector privado está desperdiciando la mayor parte de la inversión doméstica de los Fondos de Pensiones y de las sociedades fiduciarias que están destinando sus recursos a la compra de deuda soberana. Las AFP'S movilizan anualmente 5.5 billones de dólares, de los cuales sólo el 0.5% va destinado a la financiación de las empresas, y en el caso de las fiduciarias, según cifras de Asofiduciarias, éstas administran activos hasta por 38 billones de pesos que están dejándose ir del verdadero motor del país, la empresa privada.

La Superintendencia de Valores, inspirada en los acontecimientos y tendencias internacionales, identificó la carencia de estándares adecuados de Gobierno Corporativo como una de las barreras principales para el desarrollo de un mercado de valores profundo, transparente y pujante.

Institucionalmente, los intentos por mejorar dichos estándares se concentraron en reformas tangenciales al Código de Comercio, y muy poco se avanzó en el campo de la regulación del mercado de valores.

Tras una profunda conceptualización de lo que es y significa el Gobierno Corporativo para el desarrollo del mercado de valores, la Superintendencia ha venido trabajando en tres áreas fundamentales con el propósito de mejorar las estructuras de gobernabilidad de los emisores de valores, las cuales son:

1. La definición de unos estándares generales de Gobierno Corporativo que deben adoptar las personas jurídicas destinatarias de los recursos de inversión de los fondos de pensiones.
2. La adopción de medidas puntuales tendientes a garantizar la adecuada protección de los derechos de los accionistas.
3. La preparación de un proyecto de ley del mercado de valores, que además de modernizar el marco institucional del mismo, busca avanzar en una mayor protección de los derechos de los accionistas y demás inversionistas, asignándoles mayor responsabilidad a los administradores y estableciendo unas mayores cargas de revelación.

La construcción de Códigos de Buen Gobierno corporativo en Colombia, se ha movido entre dos extremos, la convicción y la obligación. La normatividad consignada en el Código de Comercio y en las resoluciones 275 de 2001, 116 de 2002 y 157 de 2002, además del proyecto de ley del mercado de capitales, incluyen aspectos mínimos de obligatorio cumplimiento, que si bien propician la creación o promulgación de códigos corporativos, en especial por parte de emisores, también cuestionan la voluntariedad como principio de la gobernabilidad y ética corporativa consignadas en estos códigos.

En Colombia hay ya 94 códigos de buen gobierno corporativo, construidos y registrados en la Superintendencia de Valores, algunos ceñidos a los mínimos legales, otros esperanzadores de una nueva política empresarial, en los que se

reconoce y valora a los grupos de interés, hay ahora una mejor autorregulación, existe voluntad y principios que son aplicados, cuidados y divulgados para beneficio de todos.

Se ha venido trabajando con seriedad y consistencia en la creación de una cultura de gobernabilidad, aunque no sin tropiezos, y con el reto de vencer muchos obstáculos, en gran medida culturales, para lograr más transparencia, mejor rendición de cuentas y para el logro de una verdadera democratización de la propiedad, a través de modelos como los de ISA y ETB, que han demostrado que existen las condiciones básicas de oferta y demanda en los mercados para contar con un país de propietarios.

#### **1.4.5.2 EVOLUCIÓN EN PERÚ**

La aplicación del Gobierno Corporativo en las empresas en el Perú se encuentra en una etapa incipiente, respecto a las experiencias en otros países. Si bien hay iniciativas tanto de organismos privados y públicos, como las del organismo regulador del mercado de valores peruano (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, CONASEV), éstas son aisladas. La principal característica que hace más difícil la aplicación del Gobierno Corporativo en el Perú es la concentración de poder en pocos accionistas, la que puede atentar contra el cumplimiento de los principios de igualdad y transparencia en la empresa.

La Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) publicó y divulgó en el año 2002 los Principios del Buen Gobierno para las sociedades peruanas, y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) convocó en julio de 2003 al sector empresarial para conformar el Comité Peruano de Gobierno Corporativo.

Existen frágiles indicios de una relación entre la aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo y un aumento en el valor de las empresas seleccionadas. Por ello es importante, a la luz de los resultados internacionales que muestran

una relación clara entre ambos conceptos, realizar un trabajo a mayor detalle y con una muestra representativa de empresas peruanas, para obtener resultados estadísticamente significativos.

La importancia del Gobierno Corporativo gira alrededor de la necesidad de recurrir al mercado de capitales para obtener financiamiento. Actualmente las empresas peruanas se financian básicamente a través del sistema bancario y vía reinversión de capital, por lo que en la medida que el empresario peruano no considere importante recurrir al mercado de capitales, la aplicación del Gobierno Corporativo será tomado como un tema marginal. Sin embargo, debido a las actuales tendencias de globalización, apertura de mercados y mayor competencia por la presencia de empresas internacionales, la opción de financiar el crecimiento mediante el mercado de capitales se convertirá en el mediano plazo en una necesidad ineludible para los empresarios peruanos, por lo que es necesario empezar cuanto antes a implementar principios de Gobierno Corporativo que permitan al empresariado afrontar el futuro con confianza.

## **1.5 ORIGEN DE LOS LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

La Corporación Andina de Fomento en vista las situaciones negativas ocurridas en el ámbito empresarial y en apego a su compromiso con el desarrollo sostenible y la integración regional creó un proyecto de consultoría que destaca como elemento normativo fundamental la preparación de los *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC)* con base en los Principios establecidos en el White Paper elaborado por el Global Forum of Corporate Governance de la OECD.

El proyecto fue encargado a la empresa española Interdin & Ahead Advisory Group (IAAG S.A.) y como contraparte en cada uno de los países de la región andina a las siguientes organizaciones:

- Bolivia: Bolsa Boliviana de Valores.
- Colombia: Confecámaras.
- Ecuador: Bolsa de Valores de Quito.
- Perú: Procapitales.
- Venezuela: Asociación Venezolana de Ejecutivos.

La primera fase del proyecto consistió del estudio y recolección de información de la realidad jurídica y económica de las empresas de la región andina, en función de las experiencias internacionales de buen gobierno corporativo y de las distintas iniciativas legislativas que han ido apareciendo.

Entre las experiencias internacionales que se han analizado están las que se han producido en el ámbito de la Unión Europea y el plan de acción de derecho de sociedades partiendo del Informe del Grupo Winter, el Combined Code británico, el Informe de la Comisión Aldama español, y otros informes, códigos posteriores y leyes recientemente aprobadas en algunos países, así como, en el ámbito norteamericano con la Sarbanes-Oxley Act de 2002.

A nivel de países de la CAN, se ha analizado los "Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo", elaborados por CONFECAMARAS-CIPE en Colombia en Agosto de 2002, y los "Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas", publicados por la CONASEV en julio de 2002.

No existe un modelo único de buenas prácticas de gobierno Corporativo, por lo que se proponen son lineamientos generales aplicables a cualquier caso, con la finalidad de que cada sistema legal o jurídico que opte por la adopción de su propio marco de referencia, respetando la aplicabilidad de las medidas propuestas

por los lineamientos propuestos por la CAF, con el fin de fomentar la transparencia y cuyo cumplimiento no dependa solo de la libre voluntad de las empresas.

En el caso de los LCAGC, se parte de una tradición jurídica europea continental de Derecho Mercantil Societario. En su elaboración, aplicación e interpretación debe tenerse en cuenta, entre otros factores, esa tradición jurídica, la realidad de las instituciones implicadas, la organización de los órganos supervisores y reguladores, la existencia y el limitado nivel de desarrollo de mercados de valores nacionales, la propia estructura accionarial de las empresas (normalmente en manos de grupos familiares) y la adecuación del régimen de transparencia de información y su grado de cumplimiento, derivado de la propia existencia de los LCAGC.

En su estructura, y conforme a los Términos de Referencia del Proyecto, los LCAGC toman en consideración los principios originales y sus revisiones posteriores de la OCDE para el gobierno de las sociedades en lo que se refiere a regulación de los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo de los mismos, la función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades, la comunicación y transparencia informativa y las responsabilidades del Directorio de las sociedades.

Los LCAGC se dirigen, fundamentalmente, a las empresas y a sus organizaciones, en forma secundaria a los Gobiernos, los órganos reguladores de las sociedades o los mercados de capital o sus operadores. Se propone que las empresas lo adopten y lo recojan en sus normas estatutarias y reglamentarias y en su práctica diaria, como medio de dotar a las mismas de competitividad internacional, mejorar la eficiencia de su gestión y por ende permitir que, en general, los proveedores de financiación, bancos y entidades financieras, y en particular los inversores, nacionales y extranjeros, que operan en los mercados de capital valoren la adopción de medidas de gobierno corporativo y su cumplimiento

sistemático como una herramienta adecuada para reducir los niveles de riesgo de una nueva inversión.

Mientras que determinadas medidas no sean recogidas por el marco legal de los países de la CAN, este Código no impide por sí mismo que cada empresa adopte la estructura de gobierno que considere más oportuna. Sin embargo, los LCAGC asumen el principio fundamental e internacionalmente aceptado de "cumplir o explicar" ("comply or explain"), de modo que las empresas que decidan acogerse a los mismos, o que, eventualmente, estuvieran obligadas a su adopción, deberán cumplir estrictamente con cada una de las medidas que en él se incluyen o bien justificar las razones particulares que les impidan observarlas o hacerlo parcialmente, lo que dependiendo del tipo de empresa, deberán hacer mediante la publicación del correspondiente Informe anual de Gobierno Corporativo o explicando el grado de cumplimiento de las medidas de gobierno corporativo en el Informe de Gestión de fin de ejercicio.

A continuación se presentan los principales lineamientos del código:

**Tabla 1.2 - Derecho y trato equitativo a los accionistas**

<b><i>DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS</i></b>	
Recomendaciones que aplican a todas las empresas	Recomendaciones adicionales para empresas grandes
Cada acción da derecho a voto	Fomentar a la participación e información a los accionistas
Informar al Directorio sobre operaciones que afectan a accionistas minoritarios	Eliminar los blindajes anti-OPA, por ejemplo, que los estatutos establezcan restricciones para ser presidente ejecutivo de la empresa.
Amplio respaldo a la toma de decisiones estratégicas	
Derecho de coventa (tag along)	

(Corporación Andina de fomento (CAF) ,2005)

**Tabla 1.3 - La Asamblea General de Accionistas**

<b>LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS</b>	
Recomendaciones que aplican a todas las empresas	Recomendaciones adicionales para empresas grandes
Reconocer las competencias indelegables de la Asamblea	Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea.
Convocar con plazo, contenido e información suficientes para la toma de decisiones.	Medios de difusión para la convocatoria
Posibilitar la decisión y actuación en contra de los administradores en cualquier momento	Página web para acceso de los inversionistas institucionales y accionistas significativos.
	Evitar la representación de accionistas en el Directorio o la alta gerencia.

(Corporación Andina de fomento (CAF), 2005)

**Tabla 1.4 - El Directorio**

<b>EL DIRECTORIO</b>	
Recomendaciones que aplican a todas las empresas	Recomendaciones adicionales para empresas grandes
Dimensión y composición adecuada del Directorio.	Directores externos como mayoría en el Directorio.
Determinación de sus facultades indelegables, reglamentación del régimen interno de organización y funcionamiento.	Nombramiento con requisitos aprobados por Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR).
Alcance de los deberes y derechos en estatutos	Informe previo favorable al cese de un director
Retribución transparente y aprobada por la Asamblea General.	Retribución al personal aprobada por CNR.

Aprobación por mayoría calificada de operaciones con partes vinculadas.	Presidente elegido entre miembros externos
---	--

(Corporación Andina de fomento (CAF), 2005)

**Tabla 1.5 - El control y la información de los estados financieros.**

<b><i>EL CONTROL Y LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</i></b>	
Recomendaciones que aplican a todas las empresas	Recomendaciones adicionales para empresas grandes
Rendición de estados financieros según principios contables adecuados	
Independencia del Auditor Externo	
Mismo Auditor para grupo de empresas.	

(Corporación Andina de fomento (CAF), 2005)

**Tabla 1.6 - Informe anual de Buen Gobierno Corporativo.**

<b><i>INFORME ANUAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO</i></b>	
Recomendaciones que aplican a todas las empresas	Recomendaciones adicionales para empresas grandes
Evaluación anual del cumplimiento de las normas internas de buen gobierno corporativo	

(Corporación Andina de fomento (CAF), 2005)

## 1.6 LEY SARBANES-OXLEY Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo es, actualmente, uno de los temas de mayor relevancia a nivel global, a partir de la crisis desatada con la caída de compañías como Enron y WorldCom. Aunque las anteriores son las más conocidas, la lista es mucho mayor:

- En el sector de la consultoría: Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, y PriceWaterHouse Coopers.
- En el sector energético: CMS Energy, Dynegy, Halliburton, Reliant resources.
- En el sector de software: Computer Associates, Network Associates.
- En el sector de telecomunicaciones: Global Crossing, Lucent Technologies, Qwest Communications.
- En Wall Street: Credit Suisse First Boston, Hedge Funds, Icapital Markets, Merrill Lynch.
- En otros sectores: Adelphia Communications, Edison Schools, Kmart, PNC Financial Services, Trump Hotels, Waste Management, Xerox.

La percepción del porque de las fallas en estas compañías se centra principalmente en seis puntos:

- En primer lugar la conducta por ética y “tono inapropiado” en la gerencia.
- La falla en la supervisión por parte del Directorio.
- La falta de competencia financiera en el Comité de Auditoría de las compañías.
- Graves fallas de los auditores externos por haber comprometido su independencia y tener procedimientos de control de calidad que, claramente, fueron ineficaces.
- Normas Contables demasiado complejas.

- Finalmente se argumenta que existe un énfasis en la forma más que en el fondo al aplicar las normas contables.

Tras estos escándalos financieros y como una forma de devolver la confianza a los mercados se gestó la que para algunos es la mayor reforma en los mercados desde los 30's. La denominada ley Sarbanes Oxley, que toma los nombres de los senadores que la promovieron, busca mejorar la entrega y calidad de la información financiera estableciendo una serie de regulaciones y drásticas medidas en torno a las malas prácticas corporativas o empresariales. Esta ley no solo ha generado un impacto en las empresas Estadounidenses sino también ha tenido un impacto significativo en las grandes empresas de todo el mundo.

El 30 de julio de 2002 el Congreso Norteamericano aprobó la reforma al régimen de compañías, afectando a la auditoría e incluso a la contaduría pública. Esta ley abrió una nueva etapa en la historia del derecho referente a los negocios y a los mercados, como en su momento lo hicieron el Marshal Act o el Glass-Steagal Act. En aquel entonces el Sarbanes Oxley Act aparecía como la respuesta de los legisladores ante un mercado que se encontraba inseguro y falto de confianza. El Sarbanes Oxley Act implicaría una reforma trascendental que conllevaría efectos importantes para todo el mundo desarrollado e incluso para las economías en vías de desarrollo. En primer lugar, esta reforma incluye a todas aquellas compañías no estadounidenses cuyas acciones cotizan en ese país. Y en segundo lugar porque el enfoque que proponía (o propone) era la adopción de estas nuevas normas y prácticas para el resto del mundo, es decir, un intento para influenciar a los órganos de control de los distintos sectores económicos tanto reales, bursátil y financiero de muchas naciones a través del mundo.

La "Ley de Reforma de la Contabilidad de Compañías Públicas y Protección de los Inversionistas" denominada la ley Sarbanes Oxley contiene 11 Leyes y numerosas secciones, regulando diferentes aspectos e involucrando a los ejecutivos de las empresas, directorio, gobiernos corporativos, comités de

auditoría, agentes de valores, corredores de bolsa, clasificadoras de riesgo y firmas auditoras, entre otros, tiene la siguiente estructura:

**Tabla 1.7 - Estructura de la ley Sarbanes Oxley.**

Título I: Junta de Supervisión de Firmas de Auditoría Sección 101, sobre retención y salvaguardia de documentos de auditoría.
Título II: Independencia de los Auditores Sección 201, sobre monitoreo y pre aprobación de servicios de no auditoria
Título III: Responsabilidad Corporativa Sección 302, sobre Certificación por parte del CEO y CFO de los reportes entregados a la SEC. Sección 306, sobre monitoreo y prevención de operaciones con información privilegiada
Título IV: Revelaciones Financiera Mejoradas Sección 404, sobre control interno Sección 409, sobre revelación oportuna de cualquier cambio materia
Título V: Conflicto de Intereses de los Analistas Sección 501, sobre monitoreo y revelación de analista de valores
Título VI: Recursos y Autoridad de la Comisión
Título VII: Estudios e Informes
Título VIII: Responsabilidad Corporativa y Fraude Sección 802, sobre la retención y protección de documentos y registros de auditoria Sección 806, sobre comunicación y recepción de denuncias
Título IX: Sanciones por Crímenes de “Cuello y Corbata” Sección 906, sobre certificación de la información financiera
Título X: Declaraciones de Impuestos Corporativas Sección 1102, sobre retención y salvaguardia de la información
Título XI: Responsabilidad por Fraudes Corporativos Sección 1102, sobre retención y salvaguardia de la información

(Deloitte Touche, 2006)

Lo que se persigue obtener con el cumplimiento de la ley, entre otros aspectos, se puede señalar:

1. *Fortalecimiento de la responsabilidad corporativa a través del gobierno*

- Las compañías que cotizan en bolsa deben tener una mayoría de directores independientes.
- Los directores deben tener la oportunidad de discutir, en privado, el desempeño de la dirección o algún otro aspecto significativo, incluso mediante reuniones regulares con ejecutivos, es decir, se debe promover una discusión abierta con el personal de la organización.
- El comité de auditoría es responsable por la integridad fiscal de la corporación. Los miembros de este comité deben tener la habilidad de leer y entender fundamentos financieros y debe existir dentro de este grupo, un experto en el tema.
- El comité de auditoría establece procedimientos para recibir y responder quejas con respecto a la forma de contabilizar algunas transacciones de la organización. Debe permanecer la confidencialidad de los empleados que cuestionen las mismas. De hecho, la ley hace que sea ilegal que alguna compañía establezca una demanda hacia los empleados que han dado esta información de fraude o violaciones. Algunos otros requerimientos de este comité son:
  - Revisión anual del trabajo de los auditores externos.
  - Discusión de los estados financieros auditados anualmente y cada cuatro meses con la dirección y los auditores externos.
  - Discusión de los informes de los ingresos, estados financieros que serán comunicados al público, al igual que los informes provenientes de los analistas financieros.
  - Discusión de las políticas con respecto al riesgo de valoración.
  - Organización periódica de reuniones separadas con la dirección, auditores internos y auditores externos.
  - Revisar con los auditores externos, problemas relacionados con la responsabilidad de la dirección.
  - Reportar regularmente a la Junta Directiva.

## 2. *Soportes a los estados financieros.*

El CEO y el CFO, deben certificar, basados en su conocimiento, los resultados financieros anualizados cada cuatro meses. En ellos se debe establecer que:

- Los reportes no presenten ninguna falsedad ni omisión.
- Los estados financieros representen fielmente la condición financiera y los resultados de la operación de la compañía.
- Los ejecutivos que firman los informes sean responsables de evaluar y reportar la efectividad de los controles internos.

La ley también estipula que los ejecutivos que certifican estos estados financieros, enfrentarán penalidades superiores al USD 1.000.000 millón de dólares en multas y/o 10 años de prisión por conocer violaciones y superior a USD 5.000.000 cinco millones de dólares en multas y/o 20 años de prisión por violación y/o conocimiento voluntario. Es ilegal para los ejecutivos y directores influir, manipular, desinformar fraudulentamente a un auditor externo que se encuentra revisando los estados financieros de la compañía.

## 3. *Códigos de Ética*

La Ley Sarbanes-Oxley requiere que la compañía presente en la SEC (Security Exchange Commission) un código de ética para los ejecutivos principales de la organización, principalmente en el aspecto financiero. También solicita ser informada cuando los códigos son cambiados y/o algún ejecutivo principal renuncia a la organización.

## 4. *Reportes sobre restricciones hacia las transacciones de las acciones realizadas por personas internas a la organización.*

Los ejecutivos de una organización tradicionalmente no habían contado con el permiso para realizar transacciones durante periodos en que ellos tenían información privilegiada. Adicionalmente, la nueva ley exige a ejecutivos, directores y principales accionistas (mayor al 10%) reportar a la SEC al final del segundo día hábil, cualquier transacción de sus acciones. Los préstamos a los ejecutivos principales están prohibidos en especial para compra de acciones.

## **1.7 EVOLUCIÓN EN ECUADOR DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

Nadie en Ecuador olvidará el llamado “salvataje bancario” (1998) y el mal denominado “feriado bancario” (8 de marzo de 1999), que conllevó al congelamiento de fondos y la crisis financiera más importante del Ecuador. El feriado bancario y la hibernación de las cuentas fue la crónica de la caída anunciada del presidente Jamil Mahuad; donde la moneda del Ecuador el “sucre”, creada en 1884, pasaría al olvido por el cambio y legalización al dólar estadounidense como única moneda de curso legal.

Esta crisis resaltó la quiebra, liquidación y estatización de la banca ecuatoriana incluyendo a los Bancos del Azuay, Continental, Pacífico, Popular, La Previsora, Progreso, de Préstamos, Filanbanco, Tungurahua, etc. Millones de cuenta ahorristas perdieron sus inversiones o pasaron a recibir “su dinero” a cuentagotas, mientras la mayoría de los banqueros-propietarios (accionistas de control) y gerentes, se dieron a la fuga y se refugiaron en el extranjero. Los banqueros fueron perseguidos por la justicia y enjuiciados por delitos perseguibles de oficio, en especial bajo la figura penal del peculado. Sin embargo, ningún acreedor o accionista que demandó por la vía procesal civil ordinaria, ha obtenido una sentencia favorable por quebrantamiento de los deberes fiduciarios de los administradores de la banca cerrada.

Mientras en el Ecuador se suscitaban estos problemas, a nivel internacional comenzaban a sonar los publicitados casos de malos manejos empresariales, con las consabidas pérdidas millonarias a los inversionistas de estas compañías. Fue entonces que el tema de Gobierno Corporativo, comenzó a tomar fuerza en el ámbito internacional.

En el contexto del Ecuador, esa actitud vigilante es parcial, pues aún el tema de Gobierno Corporativo no despegó como en otros países desarrollados. Sin embargo, las compañías inscritas en el Registro del Mercado de Valores ya tienen experiencia de lo que es transparentar su información contable; tener calificación de riesgo para los papeles que emitan y para la propia empresa como emisora; remitir información continua como hechos relevantes a la Superintendencia de Compañías. Es quizás por esta experiencia que, para las pocas empresas que están listadas en el Ecuador, resultaría más fácil adoptar las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Muchas empresas creen erróneamente que el Buen Gobierno Corporativo es sólo para las que ingresan al mercado de valores. Al respecto, cabe indicar que algunas de estas prácticas están recogidas en la Ley de Compañías por lo que, de hecho, todas las compañías inscritas en la Superintendencia de Compañías ya cumplen algunos de los principios de Gobierno Corporativo.

En el Ecuador las prácticas de Buen Gobierno Corporativo comienzan a ser discutidas y analizadas con cierta profundidad recién a inicios de 2003, sin embargo, la Ley de Compañías, que data de más de cuarenta años, ya contemplaba disposiciones legales de protección al inversionista minoritario, prudente manejo administrativo, la obligación de reuniones periódicas de la Junta General de Accionistas, la incorporación de la figura del comisario, del auditor externo, etc.

### **1.7.1 SEGMENTACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS EN EL ECUADOR**

Las compañías mercantiles, inscritas en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, alcanzaron al 2004 a un total de 34.059, de las cuales 23.961 (70,4%) son compañías anónimas, 9.730 (28,6%) son limitadas, 339 (1,0%) son sucursales de compañías extranjeras, y 29 (0,1%) son de economía mixta. Debido a que existe una mayoría de empresas anónimas, induce a pensar que las prácticas de Buen Gobierno Corporativo podrían tener más acogida en este tipo de empresas, pues se entiende que son menos cerradas que las limitadas.

Con relación al tamaño de compañía 18.752 es decir el 55,1% son microempresas, 10.234 son pequeñas empresas (30,0%), 3.582 son medianas empresas (10,5%), y 1.491 son grandes empresas representando el 4,4%. Como se puede observar, la mayoría de empresas son Pymes, representando el 95,6% del total de compañías inscritas en la Superintendencia de Compañías.

Por otro lado, apenas 64 empresas que pertenecen al grupo de las grandes empresas están inscritas en el Registro de Mercado de Valores, representando apenas el 0,2% del universo de compañías. Lo anterior demuestra que las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador no pueden ser únicamente para las empresas listadas, tal como sucede en los países más desarrollados, pues resulta un número muy pequeño de empresas que adoptarían este tipo de prácticas.

### **1.7.2 APLICACIÓN DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR**

A fines de 2003, la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) decidió tomar la iniciativa para difundir las prácticas de Buen Gobierno Corporativo entre las empresas ecuatorianas, con el convencimiento de que el país no puede desconocer ni demorar por más tiempo un asunto que se ha convertido en una exigencia de los

inversionistas y en una necesidad de los mercados organizados. En otros países, el Buen Gobierno Corporativo es únicamente para las empresas públicas o listadas, pero en América Latina e igualmente en el Ecuador, las empresas que incursionan en bolsa aún son pocas, por lo que se decidió que estas prácticas de Buen Gobierno Corporativo sean difundidas y aplicadas por todas las empresas, sean grandes o pequeñas.

Esta difusión se inició a través de la realización del Primer Foro Bursátil, organizado por la Bolsa de Valores de Quito, en el cual por primera vez en el Ecuador se empezó a discutir y analizar el tema de Buen Gobierno Corporativo. Para el foro fueron invitados expositores especialistas en BGC de México, Colombia y el experto en el tema, el señor Italo Pizzolante.

En el mismo año 2003, la Corporación Andina de Fomento (CAF) incluye en su planeación estratégica el Buen Gobierno Corporativo y, con el apoyo del Gobierno de España, comienza a ejecutar el Programa Andino para promover y fortalecer las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que son Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, para lo cual realiza una convocatoria pública entre varias firmas españolas, resultando ganadora la firma Interdin & Ahead Advisory Group. La dirección del proyecto la lideró el Dr. Alfredo Ibargüen, socio de la firma.

El año 2004 inicia con la ejecución del Programa de Gobierno Corporativo para los países del área andina, el cual tiene tres componentes:

1. La elaboración de un plan de acción para la difusión del concepto y de los principios de Gobierno Corporativo en los cinco países del área andina.
2. Preparación de un código andino de buen Gobierno Corporativo.
3. Programa piloto de implementación, en al menos una compañía de cada país.

Con relación al cumplimiento de los componentes del referido Programa, se debe indicar que en lo que respecta al primero, la CAF a través de su Programa Kemmerer (de desarrollo e integración de los mercados financieros) publicó una cartilla informativa titulada “Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber”, la cual está publicada en la página web de la Bolsa de Valores de Quito.

El segundo componente del Programa fue cumplido mediante la elaboración del documento “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”.

Por último, el tercer componente del Programa Andino de Gobierno Corporativo fue cumplido en el caso del Ecuador, a través de una selección de la empresa NIRSA, “Negocios Industriales REAL S.A.”, en la cual se aplicó el plan piloto de implementación de los principios de Buen Gobierno Corporativo, resultando un éxito dicha implementación en los Estatutos Sociales de dicha compañía. En este caso fueron aplicados los principios difundidos por la CAN en el documento anteriormente referido.

### **1.7.3 CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

El 23 de junio de 2004, la Presidencia de la Bolsa de Valores de Quito convoca a representantes de varias instituciones públicas y privadas del Ecuador comprometidas y convencidas de la conveniencia de aplicar las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, a fin de suscribir el “Acta Constitutiva del Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo”.

Quienes suscriben el Acta Constitutiva resuelven auto constituirse, como en efecto lo hacen, en el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo. La primera resolución adoptada por dicho Comité es la de designar a la Bolsa de Valores de Quito a cargo de la Secretaría Ejecutiva del Comité a través de su Presidente del Directorio o, en su lugar, por intermedio de su Presidente Ejecutivo. Esta designación se realizó en consideración a la iniciativa asumida por

la Bolsa de Valores de Quito y por el hecho de haber sido designada como contraparte nacional del Proyecto Andino de Gobierno Corporativo.

Los miembros del Comité Ejecutivo Nacional de Gobierno Corporativo deciden asignarle las siguientes tareas:

1. Estudiar el contenido del Código Andino de Gobierno Corporativo para los propósitos de adoptarlo como Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador, en donde se establezcan recomendaciones para un mejor Gobierno Corporativo de las sociedades ecuatorianas, lo cual ocurrirá en la próxima reunión del Comité Ejecutivo Nacional.
2. Facilitar la difusión permanente del Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el ambiente empresarial ecuatoriano.
3. Convocar a la comunidad empresarial ecuatoriana y promover su adhesión al Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo.
4. Incorporar principios de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, cuando lo considere necesario, utilizando para el efecto los mecanismos de la autorregulación, y difundirlos en la comunidad empresarial.
5. Coordinar, con las autoridades de regulación de las sociedades en el Ecuador y que forman parte de este Comité, la adopción de reformas legales y reglamentarias que sean necesarias, a efectos de que las recomendaciones del Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, así como los principios de mejores prácticas que se incorporen, no se vean obstaculizados por deficiencias de carácter regulatorio.
6. Invitar a otras organizaciones gremiales y empresariales de todo el país a que se incorporen activamente al Comité Ejecutivo Nacional.

Cabe indicar que la adopción de estas prácticas de Gobierno Corporativo por parte de las empresas en el Ecuador tiene carácter voluntario, es decir, dependerá del convencimiento que tengan las compañías de que su aplicación les redundará en beneficios concretos, tanto para una mejor administración gerencial

de la empresa, reflejada en mayores réditos para los inversionistas, y accionistas, así como en mejores condiciones de acceso a los mercados de capitales.

Posteriormente, en una nueva reunión del Comité Ejecutivo Nacional, se adoptó el Código Andino de Gobierno Corporativo como Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador. Sin embargo, se aclaró que este Código Andino constituirá la base o el piso de las prácticas de BGC en el Ecuador.

Actualmente el Comité Ejecutivo Nacional de BGC tiene más de 60 miembros, pertenecientes al sector público como: la Superintendencia de Compañías, la Superintendencia de Bancos, el Servicio de Rentas Internas (SRI), entre otros; y al sector privado como: bancos privados, casas de valores, administradoras de fondos, calificadoras de riesgo, la Asociación de Casas de Valores, la Cámara de la Pequeña Industria del Ecuador, principales empresas listadas en Bolsa, la Bolsa de Valores de Quito, la Bolsa de Valores de Guayaquil, universidades, principales medios de comunicación y, finalmente la CAF como el organismo internacional auspiciante.

#### **1.7.4 AVANCES RECIENTES**

En el año 2005, funcionarios de la BVQ con otros de Colombia y Venezuela fueron a Estados Unidos para visitar las oficinas del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el fin de conseguir del Fondo respaldo financiero no reembolsable para la realización de un Programa de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador. Como antecedente se tenía el respaldo que el FOMIN ya había dado a Colombia para iguales propósitos.

Después de casi un año de visitas de técnicos del BID a las oficinas de la BVQ, a fin de constatar la capacidad de administrar el Programa propuesto, el 3 de febrero de 2006 se firmó entre la BVQ y el BID, una memoria en la cual se detalla

las etapas que contendrá el Programa, el plazo de duración del mismo, el costo y su financiamiento.

El Programa tiene un costo total de US\$1.300.000, de los cuales US\$920.000 constituye el aporte no reembolsable del BID, y US\$380.000 será el aporte de la BVQ. El plazo de duración del Programa es de 4 años.

Las etapas que contempla el referido Programa son las siguientes:

a. Etapa: Campaña de capacitación.

1. Llevar a cabo un agresivo programa de capacitación a capacitadores (consultores, universo de profesionales en derecho, administración, finanzas, recursos humanos, asesores empresariales y académicos) sobre los conceptos principales de BGC expresados en el Código de BGC, experiencias en empresas que han adoptado estas prácticas; ofrecerles literatura especializada sobre este tema; dotarles de los insumos que les permita multiplicar estos conocimientos a los administradores de las empresas, independientemente de su tamaño, pues la idea es que estas prácticas las adopten tanto las grandes empresas como las Pymes.
2. Trabajar con las Universidades para crear mallas curriculares que incorporen la materia de Gobierno Corporativo, pues se debe crear bibliografía sobre este tema, ya que en el país casi no se cuenta con literatura propia sobre BGC.

b. Etapa: Sensibilización.

Adoctrinar sobre las prácticas de Buen Corporativo a dueños y administradores de empresas, a fin de sensibilizarlos sobre las ventajas que tiene para las firmas la adopción de estas prácticas.

c. Etapa: Implantación de Gobierno Corporativo en empresas

Se busca implementar las prácticas de BGC en al menos 40 empresas a nivel nacional. Se pretende escoger empresas que hayan demostrado mayor interés en adoptar estas prácticas y que sean líderes en el ámbito nacional, a fin de crear un efecto imitación.

La BVQ sería la institución que certificaría las prácticas de BGC en el Ecuador, debido a que ejercerá la Secretaría Técnica. Para tal efecto la BVQ debe acreditarse como certificadora ante el MNAC (metodología, normalización, acreditación y certificación), entidad existente en el 2004 y que estaba adscrita al Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. Actualmente es el OAE (Organismo de Acreditación Ecuatoriano) la entidad encargada de otorgar la acreditación.

Paralelamente a las gestiones realizadas ante el BID, se gestionó en Washington ante el CIPE (Center of International Private Enterprise), que es una ONG que apoya actividades privadas, el apoyo financiero para desarrollar las prácticas de BGC en el área andina. Estas gestiones fueron exitosas pues se consiguió que esta ONG otorgue un crédito no reembolsable de US\$100.000 a través de Confecámaras (representante de Colombia), el cual fue otorgado a las instituciones que lideran el BGC de Ecuador, Colombia y Venezuela. Con estos recursos se apoyarán los programas de difusión de prácticas de BGC.

Como ya se dijo anteriormente la adopción de las prácticas de BGC en el Ecuador tendrá el carácter de voluntario, sin embargo el Presidente Ejecutivo de la Bolsa de Valores de Quito indica que se pedirá al Superintendente de Compañías, que sobre la base de las facultades legales que le dan la Ley de Compañías y la Ley de Mercado de Valores, expida una resolución declarativa que diga que la adopción de las prácticas de BGC es voluntaria, pero una vez que sean adoptadas por una empresa, se vuelva obligatoria, para lo cual se deberá incluir dichas prácticas en los Estatutos Sociales de las empresas que las adopten.

Las prácticas de BGC serán las establecidas por el Código Andino de Buen Gobierno Corporativo que, por decisión del Comité Nacional de BGC, es el que registrará para las empresas del Ecuador.

Además, la resolución del Superintendente de Compañías contendrá la obligación de la empresa de presentar anualmente un informe de la aplicación de las prácticas de BGC, a fin de poder monitorear su aplicación.

Sin embargo, para que un gran número de empresas adopten estas prácticas de BGC, es necesario que se implementen incentivos que les retribuya ventajas reales, tales como una mejor calificación de riesgo en procesos de oferta pública de valores, mejor calificación en un proceso licitatorio de contratos con gobiernos seccionales o del gobierno central, ventajas de tasa en la demanda de créditos en una institución financiera, etc.

La meta de la BVQ es que las prácticas de BGC se constituyan en una aspiración y concreción para la mayoría de las empresas del Ecuador.

## **1.8 REGULACIONES EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO**

La normatividad jurídica que enmarca de manera cardinal el Derecho de Sociedades ecuatoriano son:

- Ley de Compañías (LC R.O. 312, de 5 de noviembre de 1999 y sus reformas).
- Ley de Mercado de Valores (LMV Ley 107, R.O. 367, de 23-VII-1998).
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 10 de enero de 2001; Ley 2002-67 R.O. 250, de 23 de enero de 2001; Comisión de Legislación y Codificación, de 10 de enero de 2001).

- Reglamentos y resoluciones de la Superintendencia de Compañías (Normas para la presentación de los estados financieros consolidados de acuerdo con la norma ecuatoriana de contabilidad no. 19 y auditados de acuerdo con las normas ecuatorianas de auditoría, R.O. 33, de 5 de marzo de 2003, Res. 03.Q.ICI.002; Resolución para aumento de capital de sociedades extranjeras al menos US\$ 2000, Res. SC.ICQ.2004).
- Reglamentos y resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Reglamentos y resoluciones del Consejo Nacional de Valores (Reglamento de Funcionamiento del Consejo Nacional de Valores; R.O. 353 de 4-I-2000; Reglamento de Inscripción en el Registro del Mercado de Valores y de la Información Pública, Resolución CNV 93-002).
- Código de Comercio (R.O. Sup 1202, de 20 de agosto de 1960).
- Código Civil (Codificación R.O. Sup 46, de 24 de junio de 2005)
- Estatuto de la Bolsa de Valores (Estatutos de la Corporación Civil Bolsa de Valores de Quito (BVQ), 3 de octubre de 2002).
- Estatuto social de cada empresa.

La Ley de Compañías del Ecuador, ha incorporado desde su promulgación disposiciones que han estado orientadas a algunos temas relacionados con el Gobierno Corporativo, siendo las más destacadas las que se refieren a la protección del accionista minoritario, a los derechos que tienen los accionistas, a la forma y periodicidad que deben ser convocadas las Juntas de Accionistas, a cómo deben actuar los administradores en el ejercicio de sus funciones, a definir quiénes no podrán ser auditores externos, quiénes deben ser comisarios y sus facultades, a la forma en que la empresa debe llevar su contabilidad, a los principios de contabilidad que deben ser aplicados, a la periodicidad de la entrega de los balances, y a la facultad que le otorga dicha Ley en el Art. 433 al Superintendente de Compañías para promulgar las regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesario para el buen gobierno.

Para ver un poco la relación entre cada uno de los principios del Código de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador con la Ley de Compañías, se citarán los más relevantes a continuación:

### ***Derechos y tratos equitativos a los accionistas.***

- Una acción un voto. Arts. 114 literal a) y 157.
- Derecho a la no dilución de la participación en el capital de la sociedad. Arts. 114 literal f) y 181.
- La transmisión de las acciones. Arts. 21, 113, 188 y 190.

Es importante indicar que la Ley de Compañías establece que la minoría podrá apelar las decisiones de la mayoría. Así, en el Art. 249 se establece que “En toda compañía anónima una minoría que represente no menos del veinte y cinco por ciento del total del capital pagado podrá apelar de las decisiones de la mayoría...”. Para esta apelación se deberá llenar ciertos requisitos.

### ***La Asamblea General de Accionistas***

- Función y competencia. Arts. 230 y 231.
- Reglamento de Régimen Interno y Funcionamiento de la Asamblea General de accionistas. Arts. 212 y 213.
- Clases y convocatoria. Arts. 119, 120, 205, 212, 213, 233, 234, 235, 236, 237 y 238.
- La Regulación de la Representación y Mecanismos de Delegación de Voto. Arts.157, 210 y 211.
- Votos de los miembros del Directorio. Art.271 y 243. No se faculta el voto para los miembros del Directorio.

### ***Del directorio***

La Ley de Compañías del Ecuador no contempla los deberes, derechos y obligaciones del Directorio como tal, sin embargo sí lo hace para el caso del Administrador, disponiendo en el Art. 271 que estos derechos y obligaciones serán los mismos para el caso del Directorio.

- Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategias al Directorio. Art. 263.
- Nombramiento. Arts. 257 y 258.
- Cese de los Directores. Arts. 269, 270 y 272.
- Regulación de los Deberes y Derechos de los Miembros del Directorio o Administradores. Arts. 252, 253, 254, 255, 256, 261.

### ***El control y la información de los estados financieros***

- Rendir y presentar los estados financieros, utilizando adecuadamente los principios contables. Arts. 289, 290, 292, 293, 294, 295 y 296.
- Nombramiento de auditor externo independiente y probo. Arts. 318 al 328.

### ***Resolución de controversias***

La Superintendencia de Compañías tiene a cargo la Ley de Concurso Preventivo, la cual contempla procedimientos preventivos que eviten la quiebra de las empresas y todo el desastre económico y moral que la quiebra trae aparejados. Esta Ley indica que las compañías que tengan un activo superior a \$10.500 o más de 100 trabajadores permanentes, con un pasivo superior a \$5.300, no podrán ser declaradas en quiebra sino cuando previamente hayan agotado los trámites de concurso preventivo.

Para efectos de la Ley de Concurso Preventivo no se considerarán como pasivos las sumas adeudadas a los socios o accionistas por concepto de utilidades o dividendos no pagados, ni los créditos a favor de éstos, los administradores, comisarios, ni tampoco los rubros de capital y reservas.

El concurso tiene por objeto la celebración de un acuerdo o concordato entre el deudor y sus acreedores, tendiente a facilitar la extinción de las obligaciones de la compañía, a regular las relaciones entre los mismos y a conservar la empresa.

Adicionalmente la Superintendencia de Compañías cuenta con un Centro de Mediación, el cual fue creado para buscar la solución a los desacuerdos en el campo societario y del mercado de valores, incluyendo aquellos originados en las denuncias en base a las Leyes y sus reglamentos. Todas las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías (socios, accionistas y terceros) pueden acceder a este servicio que es gratuito.

## **CAPITULO II**

### **2 MODELOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA**

#### **2.1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL**

En estos últimos años las organizaciones empresariales se han venido preocupando por lograr la eficiencia en todas sus áreas funcionales, basándose en la creencia de que el logro de altas rentabilidades internas contribuiría a lograr una ventaja competitiva en costes, permitiéndoles competir mejor en los mercados locales y posibilitando su penetración en mercados internacionales.

Sin embargo, en la actualidad, se ha llegado a la conclusión que la utilización de herramientas tradicionales para competir (competencia basada en costes, en la reingeniería de procesos, en la calidad, en el presupuesto con base cero, etc.) no son por sí mismas condiciones suficientes, por lo que es necesario desarrollar nuevos enfoques en los que se integre la visión estratégica de negocios con las nuevas filosofías de gestión.

Si bien la tecnología ha supuesto en estos últimos años un importante factor de desarrollo de muchas empresas (fibra óptica, telefonía móvil, Internet, GPS, comunicaciones chip-to-chip) y ha cambiado las reglas de la competencia, los años actuales se están caracterizando por la preocupación por parte de los directivos de la creación de valor, por lo que el profesor José Luis Iglesias, catedrático de la Universidad de Vigo en España, indica que se ha dado lugar a un nueva modalidad de empresas que se caracterizan fundamentalmente por:

1. Una visión estratégica amplia que abarque todos los mercados (nacionales e internacionales).
2. Una presión por el valor, prestando fundamental atención al largo plazo.
3. Una estructura flexible, en el que predomine la velocidad de adaptación a las cambiantes circunstancias del mercado.

4. Un nuevo enfoque de gestión en el que predomina lo global frente a lo local.
5. Un mayor énfasis en los intangibles y en su explotación comercial.

En este contexto las empresas en su búsqueda de la eficiencia global, necesitan:

- a) Identificar sus objetivos a largo plazo, explicitando para ello su marco estratégico.
- b) Establecer un proceso de mejora continua que le permita un crecimiento sostenido del valor a largo plazo, a través de sucesivas mejoras a corto plazo.
- c) Crear una organización y unos procesos de negocio flexibles.
- d) Incorporar rápidamente todas las nuevas tecnologías para poder dar una rápida respuesta al mercado.
- e) Implantar sistemas de decisión basados en medidas operativas que se relacionen con los indicadores financieros clave.
- f) Enfocar adecuadamente los esfuerzos para mejorar la Calidad Total.

Sin embargo, la mayoría de las empresas siguen teniendo grandes dificultades para abandonar el enfoque tradicional debido fundamentalmente al legado de la cultura empresarial, heredada de épocas en las que el mundo no estaba tan globalizado.

### **2.1.1 ERAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

En el ámbito de la administración empresarial, al igual que en el resto de áreas, el desarrollo de la calidad ha pasado por una constante evolución, con trabajos atribuibles a varias personas en la implantación de distintas prácticas, según los objetivos que se pretendían alcanzar en cada una de estas eras.

En función de estos objetivos, Paul T. James en su obra Gestión de la calidad, señala el apareamiento de cuatro etapas en el desarrollo de la calidad:

- A través de la inspección.
- A través del control de calidad.
- A través del aseguramiento de la calidad
- A través de la gestión de la calidad total.

#### **2.1.1.1 DESARROLLO DE LA CALIDAD A TRAVES DE LA INSPECCIÓN.**

En los tiempos en que los artesanos eran quienes creaban los productos, estos realizaban una inspección en cada una de las etapas de producción, en donde rechazaba el componente en la misma etapa que no satisfacía los requerimientos que se debían cumplir. Si bien es cierto el trabajo artesanal cumplía con el objetivo de realizar los productos, estos no eran desarrollados con la velocidad necesaria para satisfacer la demanda que empezaba a crecer, fue por esto que la tecnología hizo su aparición con la finalidad que aumentar la velocidad de producción y generar una mayor cantidad de productos en menor tiempo.

El incremento de tecnología obligo a crear estándares en la fabricación de productos, estándares que los artesanos no estaban acostumbrados a utilizarlos, pero que la producción en masa necesitaba tenerlos. Al tener estándares, ya no era necesario el tener personal que tenga que conocer todo el proceso de fabricación de un producto, bastaba con que se especialicen en su componente específico, ya que al ser estandarizado, se podía ensamblar fácilmente con el resto de componentes.

El problema de este tipo de trabajo era que al ser un procedimiento estandarizado, este ya no era necesario ser revisado, por lo que únicamente se realizaba una inspección final del producto y para minimizar los rechazos en los productos finales, se optó por contratar personal mas especializado en cada

etapa, incrementando el costo final del producto, o disminuyendo la calidad de este cuando no se quería incrementar el costo de producción.

Para lograr competitividad las empresas tenían que reducir los costos de producción, por lo que se recurrió a la tecnología para reemplazar en mayor medida el elemento humano y así generar componentes más estandarizados. Por otro lado se generó la inspección al final de cada etapa, del estilo que se realizaba en el proceso artesanal.

### **2.1.1.2 DESARROLLO DE LA CALIDAD A TRAVES DEL CONTROL DE CALIDAD**

En la siguiente etapa de la evolución de la gestión de la calidad, ésta se la realizó a través del control de calidad, que significa tratar con los datos obtenidos del proceso utilizado en la fabricación de productos o servicios. Ya que los productos o servicios se deben producir a partir de las especificaciones de los clientes, el control eficaz del proceso de fabricación debe dar como resultado un rendimiento coherente y estandarizado que siempre debe cumplir con los requisitos planteados. Esto significa que debe existir menos pérdidas, más eficacia y probablemente mayores beneficios.

No se puede inspeccionar el 100% los productos obtenidos, porque no era la mejor manera de garantizar la salida de artículos sin defectos, ya que se incurre en demasiados costos y se utiliza un tiempo excesivo.

Walter Shewhart, mientras trabajaba en los laboratorios Bell en 1924, reconoció que los principios y prácticas del análisis de probabilidad y estadística podían ser aplicados a los problemas de calidad en la fabricación. El concepto parte de la idea que el proceso de fabricación es de naturaleza variable y que ocurre a lo largo del proceso y tiempo. Con esto se afirmaba que los productos no podían ser totalmente estandarizados y que se podían producir con una determinada tolerancia.

Con estos conceptos, surgió el problema de determinar cual era la variación aceptable en el proceso de fabricación. Para esto Shewhart utilizó simples técnicas estadísticas, con lo que determinaba cuales eran las variaciones que debían ser corregidas en el proceso de fabricación, ahorrando tiempo y dinero tanto para este punto como para la producción total del producto. De esta forma se llevaba a cabo el control del proceso de producción y como resultado, se establecía el control sobre la consistencia del producto. La gran diferencia entre la inspección y el control era el enfoque, la era de la inspección se centró en el producto y la del control de calidad en el proceso.

En esta era también se desarrolló el muestreo, que ofrecía las bases para la comprobación final de línea, en vez de una comprobación continuada. Además, también ofreció los medios para que se puedan formar unas pocas personas para determinar la eficacia de la línea de producción, en parte, debido a la razón que la dirección no confiaba en los trabajadores de la planta de que sean capaces de destacar en sus labores asignadas, en la forma que los directivos esperaban.

Si bien es cierto el muestreo sirve como forma económica de determinar la calidad de los productos que se enviarán a los clientes, puede ser peligroso en el caso de productos de misión crítica, en donde se requiere un índice de aceptación del cien por ciento de los productos.

Esta forma de control de calidad se constituyó como norma, debido al entorno económico predominante entre los años 30 y 60, ya que todo lo que se producía se vendía, y los residuos que se generaban no eran de la preocupación de nadie, porque los costos que estos generaban podían ser cubiertos por los niveles de ganancias de las compañías sin ningún problema.

### **2.1.1.3 DESARROLLO DE LA CALIDAD A TRAVES DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.**

Con aseguramiento de la calidad la evolución del concepto de calidad cambio de una perspectiva estrecha, totalmente en manos de especialistas, a otra mucho más amplia, en donde se incluía una gestión más extensa. Ya no era eficaz la diferenciación y especialización de los trabajos. Ahora era necesario un mayor conocimiento de las implicaciones de la calidad en toda la fuerza trabajadora, en la dirección y por su puesto en el cliente.

Los especialistas no eran los únicos que debían preocuparse en la calidad, ya que sin el compromiso de los trabajadores, no podían tener mejoras en la calidad. Esto determino el enfoque de la revolución de la calidad. La dirección decidió que la calidad podía quedar asegurada en el lugar de fabricación.

Para que el sistema de producción muestre su real integridad, se requiere de la realización de auditorías que ofrezcan las evidencias necesarias del aseguramiento de la calidad. Estas auditorías deben ser realizadas por medio de inspecciones independientes.

El aseguramiento de la calidad es el desarrollo de un sistema interno que con el tiempo genera datos que indica que el producto ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error ha sido detectado y eliminado del sistema.

### **2.1.1.4 DESARROLLO DE LA CALIDAD A TRAVES DE LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL (GCT)**

La gestión de la calidad total (TQM, Total Quality Management) tiene similitudes con el control de la calidad total. Ambos se centran en el cliente y tratan que la organización sea sensible a los intereses de los consumidores. Sin embargo, la gestión de la calidad total supone un enfoque más amplio que el control de la

calidad total. Las ideas de los distintas eras de la evolución de la calidad se centran en la gestión de la calidad total, suponiendo esta mayor amplitud, profundidad y ambición que las anteriores, al tratar el involucramiento de los trabajadores en el proceso de calidad.

La gestión de la calidad total se puede describir como la filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización. Mediante la GCT las organizaciones proporcionan la participación de los trabajadores, brindan satisfacción a sus clientes y generan un ambiente de competitividad de la organización ante el mercado.

La aplicación de la GCT requiere de conocimientos de expertos, quienes además pueden actuar como auditores de calidad y que también pueden fijar los estándares y prácticas de trabajo, que ayudarán a cambiar la cultura de la organización. Además se requiere del desarrollo y aplicación de programas de educación y formación para una gestión eficaz, conocimientos y prácticas de herramientas y técnicas específicas, con el fin de lograr mejoras continuas. Con la participación activa de la dirección en la causa de la implantación de la calidad en la organización, será más fácil que toda la organización se enrumbe en la nueva filosofía de trabajo orientada hacia la calidad, observándose a la larga que se satisfacen las expectativas de los trabajadores, se genera lealtad de los clientes y por su puesto se verán mejores réditos económicos para la organización.

La Gestión de la Calidad Total no es la respuesta para todas los problemas de producción que asolan a las organizaciones, pero si es bien utilizada ofrece los medios para controlar y redirigir los patrones de cambio, fundamentalmente en las empresas modernas y brindar así oportunidades que nunca antes se creyeron posibles en una organización sin visión de calidad.

La Gestión de la Calidad Total exige:

1. Mantener unos valores visibles para toda la organización, además de principios y normas que deben ser aceptadas por todos.
2. Tener una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos con procedimientos y prácticas eficaces.
3. Desarrollar requisitos del cliente/proveedor (interno y externo) que sean claros para todos.
4. Demostrar la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos.

La Gestión de la Calidad Total requiere de cinco elementos de sistema:

1. Proceso, que debe incluir la dirección y administración de los procesos productivos de la organización.
2. Tecnología, que incluye los componentes tecnológicos de apoyo a la línea de producción, además del uso adecuado y efectivo de la información.
3. Estructura, que incluye las responsabilidades individuales, la segmentación formal de las condiciones de la organización y los canales de comunicaciones formales e informales.
4. Personas, que incluye educación y formación, cambio de cultura, formación de los equipos de trabajo, incentivos y refuerzos.
5. Tarea, que incluye los temas de calidad, las funciones de trabajo.

### **2.1.2 ENFOQUES DE LA CALIDAD**

La necesidad de sentir la necesidad del consumidor a lo largo del proceso de desarrollo, partiendo desde la adaptación de los requisitos al diseño, luego la producción y después el servicio, requiere la continua y sucesiva percepción de la calidad de las necesidades del cliente, hasta el momento mismo de la adquisición. Para cambiar las necesidades del cliente en términos de generación de requerimientos y posteriormente en especificaciones del cliente, se utiliza en marketing una estrategia basada en el producto/usuario. Garvin señala que esta es una estrategia de diseño basada en el producto, donde la calidad se determina como una variable precisa y medible y las desviaciones de la calidad reflejan

diferencias en la cantidad de cierto ingrediente o componente del producto terminado.

En una estrategia basada en el usuario, las definiciones se basan en la premisa de que la calidad solo la determina el usuario. Se supone que los consumidores individuales tienen distintos gustos y necesidades, y los artículos que mejor satisfacen sus preferencias son los que se consideran de mayor calidad. Esto ha provocado la precisa combinación entre los atributos del producto que generan la mayor satisfacción y los clientes dentro de un mercado específico. Para cambiar las especificaciones del cliente a especificaciones de diseño, los ingenieros de diseño usan generalmente la estrategia basada en el producto.

Para cambiar las especificaciones de diseño a parámetros del producto, la fabricación usará generalmente la estrategia de fabricación, en donde son especialmente considerados los procesos de ingeniería y fabricación. Esta estrategia busca asegurar que las desviaciones a las normas establecidas (especificaciones de diseño) sean mínimas y no reduzcan la calidad del producto.

En función a lo anteriormente expuesto, Garvin en 1988 determinó que en una organización existen diferentes enfoques competitivos sobre calidad y estos deben ser llevados a un contexto de diseño. Estos enfoques generados reflejan la cultura determinista de cada entidad y el compromiso es muy difícil en este tema tan profundo como es el enfoque en la calidad. Para asegurar que todos los enfoques están estratégicamente determinados, es necesario adoptar o desarrollar métodos que aseguren el seguimiento de los requerimientos de diseño partiendo desde el cliente con el soporte de la investigación de mercado, hasta llegar al producto que se le entrega finalmente.

Para Paul James estos enfoques se agrupan en tres categorías:

1. Enfoque de la calidad psicológico que agrupa a los enfoques trascendente, basado en el usuario y basado en el valor.

2. Enfoque de la calidad basado en el proceso que agrupa al enfoque basado en la fabricación o producción.
3. Enfoque de la calidad basado en el producto o servicio.

#### **2.1.2.1 ENFOQUE TRASCENDENTE DE LA CALIDAD.**

No existe ningún investigador sobre el tema de la calidad que refute la idea de que la calidad es una percepción que tienen las personas, por lo cual es totalmente personal y puede escapar a una definición. Usando este enfoque Garvin señala que es una simple y no analizable propiedad que se aprende a reconocer solo a través de la experiencia. Es algo que no se puede tocar pero que se reconoce instantáneamente y puede incluso llegar a cambiar o diferir con el tiempo para una misma cosa. En función de este enfoque personal, se podría considerar que la calidad está más relacionada con un trabajo manual que con un trabajo en serie, ya que un individuo puede proyectar su enfoque personal y subjetivo sobre un objeto.

La importancia de este enfoque solo se entiende parcialmente porque hasta ahora se ha investigado poco en esta área. Sin embargo, se afirma que un consumidor que compra un producto o servicio, lo hace porque el enfoque de la calidad desarrollado bajo esta premisa está positivamente reforzado por la compra del producto y su posterior uso.

#### **2.1.2.2 ENFOQUE BASADO EN LA CALIDAD EN EL USUARIO**

En una estrategia basada en el usuario, las definiciones se basan en la premisa de que la calidad solamente la determina el usuario. Se considera que los consumidores individuales tienen diferentes necesidades y gustos, y los artículos que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida. Esto refleja, por lo tanto, una visión altamente

personalizada y subjetiva, sin embargo esto solo demuestra un segmento del mercado general, no a los individuos dentro del mercado.

### **2.1.2.3 ENFOQUE DE LA CALIDAD BASADO EN EL VALOR**

Garvin (1988) sugiere que la base de este enfoque es la comprensión psicológica del significado del valor. Es una determinación independiente que refleja la tendencia del coste individual. Según la tesis de Garvin, un artículo que tenga un valor elevado, no es producto de calidad, debido a la poca cantidad de compradores que este tendrá, aunque esto no sea realmente cierto.

El juicio basado en el valor refleja en realidad un enfoque inspirado en la fabricación, ya que los productos eran comprados por categoría más que por otros motivos, por lo que los consumidores fueron condicionados a aceptar que la calidad de un producto está determinada por su precio, enfoque que se ha instaurado en la sociedad occidental. Por lo tanto, para muchos consumidores, la calidad se define en términos de precio, donde un precio bajo significa baja calidad. A pesar de este enfoque, en la actualidad muchas empresas están tratando de desarrollar una estrategia de precios, en donde se ofrecen productos de bajo precio y de alta calidad, creando en los consumidores una paradoja que aun no ha sido resuelta.

### **2.1.2.4 ENFOQUE DE LA CALIDAD BASADO EN LA FABRICACIÓN.**

Los fabricantes utilizan generalmente una estrategia de fabricación cuando quieren cambiar las especificaciones del diseño a parámetros del producto, para lo cual deben ser considerados los procesos de ingeniería y de fabricación, para que cumplan con el concepto de conformidad con los requisitos. La estrategia de fabricación busca asegurar que se minimicen las desviaciones del modelo estándar (las especificaciones de diseño), ya que estas reducen la calidad del producto fabricado. Esto no significa que el producto sea inferior, pero si que no

ha sido satisfecha la calidad contenida en la especificación de diseño. Una recompensa en el desarrollo de la estrategia de fabricación es que las mejoras en la calidad han llevado, con el tiempo, a la reducción de los costes globales del producto. Por tanto, esta estrategia se caracteriza por el aumento de la calidad (menos desviaciones) enfocado hacia unos costes más bajos.

#### **2.1.2.5 ENFOQUE DE LA CALIDAD BASADO EN EL PRODUCTO**

En una estrategia basada en el diseño del producto, la calidad está determinada como una variable precisa y medible, en donde la diferencia de calidad refleja diferente valor o funcionalidad de cierto elemento o componente del producto final (Garvin 1988). Para cambiar las necesidades del cliente en términos de generar nuevos requerimientos y nuevas especificaciones del cliente, se utiliza una estrategia de marketing basada en el producto/usuario.

Los productos ofrecen las bases para este enfoque de la calidad, como una función de las características reales del producto, considerando que la calidad solamente se sostiene con el producto y no con el individuo. Sin embargo, los cambios producidos al considerar el punto de vista del individuo cambian la aceptación de esas características, con lo que vuelve a tomar parte el enfoque trascendental de la calidad.

### **2.1.3 FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

#### **2.1.3.1 PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD**

El concepto de la planificación de la calidad se aplica a toda la organización y es fundamental cuando esta ha establecido un sistema de gestión de calidad. La planificación de la calidad es necesaria para una correcta identificación de los objetivos de calidad de la organización y la forma como se logran estos

objetivos. El objetivo es el que y la forma es el cómo. La planificación de la calidad también puede ayudar en el cómo medir los productos y procesos. De esta planificación de la calidad se podrían derivar una serie de planes de calidad, principalmente cuando se refieren a un producto específico, proyecto, proceso o contrato.

Con la planificación se tiene la capacidad de ser proactivo y anticipar futuros eventos para establecer las acciones necesarias y poder así enfrentarse positivamente con ellos, con lo que se logra disminuir el espacio de tiempo entre las decisiones y los resultados que se obtiene de estas decisiones. La utilización efectiva del tiempo en la toma de decisiones es la clave entre ofrecer al mercado un producto que la competencia no tiene o ingresar al mercado con productos en donde los clientes ya tienen sus preferencias. Otra razón para planificar, es el formular mejores estrategias con el uso de tecnología, ya que al crecer la complejidad organizacional, se debe mantener una buena coordinación entre los distintos elementos al interior de la organización, lo que conlleva a utilizar al máximo los recursos con miras al crecimiento esperado y es aquí donde el cambio de tecnología nos ayuda como una ventaja competitiva, por la gran cantidad de procesos que se pueden automatizar para ganar en eficiencia, ya que el actual entorno económico obliga no solo a competir con empresas locales, sino que también las empresas transnacionales son las que intentan abarcar el mercado en todos los rincones del planeta.

Si bien es cierto en la planificación estratégica es la alta dirección la responsable en cuanto a su forma y ejecución, en las organizaciones orientadas a la calidad resulta significativo apliquen prácticas de planificación estratégica descentralizada, lo que va en línea con la filosofía de calidad. Las organizaciones orientadas a la calidad se aseguran de la eficacia de sus procesos de planificación por el énfasis puesto en la total participación del personal usando recursos físicos, humanos y financieros, según el plan de calidad y su eficaz aplicación.

El uso sistemático de la planificación de la calidad es vital para la competitividad de una organización, ya que ofrece un enfoque mucho más orientado a la estrategia empresarial estableciendo objetivos de calidad de largo alcance y sus distintos enfoques para satisfacer dichos objetivos.

La planificación de la calidad es esencial para un eficaz y manejable proceso de mejora de la calidad. Esto incrementa la diferencia entre la planificación general y la planificación de la calidad ya que se añade un requerimiento de mejora, distinto al cambio por negligencia que normalmente introduce la planificación general.

### ***Tipos de planes de calidad***

Los planes de calidad difieren en términos de:

- Alcance. Establece los límites tratados por el plan.
- Detalle. Los componentes relativos del plan de calidad.
- Plazo. Duración en tiempo establecido por el plan de calidad.
- Aplicación. En términos del nivel.

En la planificación de la calidad, al igual que en la teoría general de la administración, existen tres tipos de planes: estratégicos, tácticos y operativos.

La planificación estratégica desarrolla planes de largo plazo, es un plan amplio y descriptivo, siendo idóneo para que la organización pueda comprender donde se encuentra al momento actual y conocer hacia donde se dirige, con la formulación de objetivos que deben ser alcanzados en función de una estrategia clara para todo el personal.

La planificación táctica es más contextual que la planificación estratégica, pero sin orientarse en los planes operativos. Es de mediano alcance ya que ofrece objetivos intermedios y una dirección para las distintas áreas de la organización.

Estos planes tratan con la eficacia, asegurando que las áreas específicas de la organización trabajen en actividades de forma correcta.

La planificación operativa es una orientación a corto plazo, mantiene un plan mucho más concreto y objetivo que el plan estratégico, ya que esta en función de la medición de resultados.

### ***Proceso de la planificación de la calidad.***

El proceso general de planificación de la calidad consiste en desarrollar en una organización un análisis del entorno con el fin de generar la misión de la calidad de donde se establece la política de calidad. Después se generan los objetivos estratégicos de calidad y el establecimiento de los planes de acción de la calidad para luego aplicar la estrategia de calidad que será controlada y evaluada.

Este proceso se vuelve complejo y difícil, ya que debe traducirse el desarrollo de los elementos prescriptivos esenciales (misión de la calidad) en una orientación práctica de los objetivos operacionales. Su resultado debe ser un plan de calidad que abarque a todo lo que la organización quiere lograr, como conseguirlo y cuando, ofreciendo un apoyo visible a las intenciones de la dirección de la organización.

### **2.1.3.2 ORGANIZACIÓN.**

Establecer un procedimiento de calidad es un proyecto empresarial global que requiere la participación de todos los empleados. Por lo tanto, es necesario definir una organización de calidad que concuerde y se articule con la organización existente. Esta organización supone el desarrollo de las tareas estructurales, procesos y recursos para que los objetivos de esta organización se cumplan con eficacia. Organizar para la calidad es asegurar que la organización satisface los objetivos de calidad que se han fijado. También supone ofrecer la flexibilidad de acción y las bases para responder a los cambios internos y externos del entorno.

Internamente significa ofrecer una aproximación flexible y más sensible a la gestión de los recursos humanos, a la tecnología y a los procesos utilizados.

Externamente, significa ofrecer un acercamiento más flexible y sensible a las necesidades y gusto del cliente y tratar con continuas presiones de los competidores. La estructura puede inhibir o aumentar la flexibilidad y/o afectar el modo de utilización de la tecnología disponible. La forma en que se estructura una organización tiene efectos dramáticos en el tratamiento de la calidad.

### ***Estructura organizativa.***

La estructura organizativa debe ser ayudar a tener un entorno de trabajo claro, en donde las tareas y responsabilidades contribuyan a la actividad eficaz de la organización además de dirigir el comportamiento de las personas, grupos y departamentos para llevar a cabo los objetivos fijados por la organización. La estructura se observa en todas las organizaciones y puede significar jerarquía, aunque algunas estructuras son menos eficaces que otras.

Las estructuras tradicionales, jerárquicamente altas, son las que más lentamente reaccionan a los cambios, a diferencia de las estructuras planas que ofrecen una mayor flexibilización y rapidez de respuesta a los cambios que pueden afectar a las expectativas de los clientes, ya que cuando los clientes cambian, las organizaciones también deben cambiar.

La estructura organizativa refleja decisiones pasadas de la dirección, también reflejan la respuesta de la dirección sobre quien hará que y como, además debe representar la estrategia de calidad aportada por la dirección. Las estructuras jerárquicas deben aplanarse para poder ofrecer una evidencia visible de las intenciones de calidad de la dirección, sin embargo, la resistencia al cambio muchas veces surge de la estructura que tienen estas organizaciones, creando problemas cuando la dirección quiere cambiar su estrategia de calidad.

Una estructura puede resultar eficaz para una organización y no para otra, cada organización es única, posee un conjunto singular de oportunidades y obstáculos ambientales internos y externos. Muchos de los problemas relacionados con los trabajadores son atribuibles al desarrollo incorrecto de la estructura. El reto es lograr que una organización alcance la estructura más apropiada y que trabaje eficazmente para solucionar los problemas internos y externos que puedan surgir en el quehacer diario de la organización.

### ***Diseño organizativo.***

Una organización no es más que la mezcla de múltiples elementos heterogéneos, en donde se dan cita personas, recursos materiales y financieros, objetivos, tecnología, conocimientos, etc. Al analizar cada uno de estos elementos de forma separada, no se podría determinar el denominador común que los une. Es por esto que el diseño organizativo se encarga de homogeneizarlos y mezclarlos en las proporciones adecuadas para llevar con éxito a la organización.

Un organigrama es el resultado visible de este desarrollo, proyectando tanto interna como externamente las relaciones existentes. También muestra la disposición de la línea de mando y del staff que ofrece la estructura operativa consciente o inconsciente de la organización, donde las personas conocen la línea clara de autoridad.

Los modelos del diseño organizativo incluyen:

- **Mecanicista.** Las estructuras rígidas que utilizan métodos para lograr la eficacia, desarrollan una orientación centralizada por la agrupación de funciones especializadas a través de la aplicación de directrices estrictas tales como reglas y procedimientos. La comunicación está orientada a la verticalidad.
- **Organicista.** Las estructuras flexibles son por naturaleza, innovadoras, con muchos menos obstáculos burocráticos y con más

énfasis en la individualidad y en la comunicación tanto horizontal como vertical. Su orientación es más humana que en las estructuras mecanicistas.

Otro tipo que ha surgido en los últimos años es la organización matricial (orientadas a proyectos). Estas estructuras se consideran a corto plazo o temporales. La mayor parte de las organizaciones consideran en algún momento a los tres modelos, pero se espera que en la revolución hacia la calidad la forma que predomine sea la forma organicista.

La tecnología ha favorecido la aparición de una nueva forma de estructura, que es el contrato o estructura en red, en donde una operación centralizada y pequeña enfoca sus necesidades por delegación de actividades a otras organizaciones encargadas de fabricación, marketing u otras funciones relacionadas con el negocio. Estas estructuras se apoyan mucho en las relaciones de calidad con los proveedores de productos y servicios independientes, generando una mayor confianza y desarrollo mutuo ya que la gestión eficaz depende no solo de la fiabilidad del proveedor, sino de la coherente distribución de los productos o servicios a los clientes.

### ***Diseño del puesto de trabajo.***

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en

todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

**Habilidad y disponibilidad de los empleados.** Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

**Demandas del entorno social.** El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Para Diez de Castro, estos ámbitos son:

- **Autonomía.** Responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de auto estimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- **Variedad.** Uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

- **Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.** El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- **Significado de la tarea.** Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- **Retroalimentación.** Información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

El diseño del puesto de trabajo permite una selección específica de las personas para desempeñar trabajos que mejor se corresponden con sus habilidades. Así se asegura que las operaciones de cambio de la organización que mejor satisfacen las necesidades del cliente son las que también asegurarán la provisión eficaz y efectiva de los productos y o servicios de calidad. El diseño del puesto de trabajo, es por tanto, un aspecto muy importante de la organización orientada hacia la calidad. No es suficiente dar a la gente las especificaciones de trabajo ampliadas, la gente debe formarse, educarse y motivarse suficientemente para llevar a cabo ese trabajo.

### 2.1.3.3 DIRECCIÓN.

La dirección es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del equipo. Esta circunstancia afecta directamente a la calidad, estilo y poder de líder, así como a las actividades, directrices de comunicación, motivación y disciplina. La función puede desarrollarse de persona a persona, transmitiendo las tareas, instrucciones, objetivos, etc., de forma directa. También se puede utilizar un proceso de comunicación de forma indirecta mediante la publicación de manuales de procedimientos y operaciones y los manuales de puestos. Para el buen desempeño de esta función, el director o administrador necesitará, por un lado, conocer las variables que inciden en la

conducta humana y, en segundo lugar, utilizar los instrumentos necesarios para conducir ese comportamiento en el sentido deseado.

### ***Liderazgo para la calidad***

Según Pascual Pacheco el liderazgo es un intento de influir en los individuos de manera positiva para cambiar su conducta y así llevar a cabo tareas y responsabilidades que el líder considera que son importantes. Los líderes pueden surgir de los mismos grupos para hacerse cargo y no necesariamente a causa de un derecho que se les ha concedido, sino por su demostrada capacidad para influir y dirigir a las personas. En las organizaciones, los líderes son vistos como individuos que influyen positivamente en las personas y a través de la utilización de los recursos, aseguran los objetivos establecidos. Por lo tanto, el liderazgo no tiene una orientación individual, sino de grupo y por ello implica a otras personas. Sin un liderazgo de calidad claro y consistente, no se puede tener esperanzas de éxito. El liderazgo de calidad, basado en una extensión de los conceptos de calidad, proporciona un método flexible para dirigir las complejas de la gestión de la calidad que afrontan las organizaciones, por lo que el liderazgo debe convertirse en un objetivo estratégico.

La tarea del liderazgo estratégico para la calidad es conseguir el equilibrio de la aplicación del esquema de dirección, mientras se permite al personal tomar decisiones. El poder y la responsabilidad no significan nada si los miembros del equipo van en una dirección y los directivos en la otra. El liderazgo estratégico para la calidad implica que todos deben desarrollarse como líderes. La tarea de los directivos a pasado a ser la de un directivo en aprendizaje y la organización orientada hacia la calidad es una organización en aprendizaje. La dirección debe cultivar la cultura para el liderazgo desde la alta dirección hasta todos los niveles de la organización, donde se fomentan medidas para el liderazgo basadas en equipos.

## ***Motivación***

Para muchas personas, la motivación es simplemente, aquel impulso interior que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado. Aunque esta idea pudiera ser válida desde una perspectiva general, cuando el término se utiliza para describir la situación que experimentan las personas que trabajan en una organización, se debe ser más estricto. Cuando un individuo se limita al estricto cumplimiento de sus obligaciones formales, pero restringe cualquier otra actividad o iniciativa, aun a sabiendas de que si las realizará, sus propios compañeros, los clientes, la organización o incluso el mismo, podrían verse afectados, no se podría necesariamente decir que estamos frente a un individuo motivado. La motivación implica algo más profundo que la simple voluntad de hacer.

Para una organización, la auténtica motivación de cualquiera de sus empleados debería suponer también la existencia de otras actitudes como son el entusiasmo, implicación, deseo de participar, compromiso, fidelidad, orgullo de pertenencia, valores compartidos, etc. Solo si la voluntad de hacer es la consecuencia o el resultado de la presencia en el individuo de estos otros sentimientos, podemos hablar de motivación en el sentido estricto.

Diez de Castro realizó un estudio de la motivación, en donde afirma que las motivaciones humanas en el trabajo han pasado por cuatro etapas históricas. En la primera etapa, se consideraba a la motivación como un fenómeno irrelevante, o al menos de muy segundo orden para alcanzar las metas organizacionales. Aunque esta visión había estado presente desde la antigüedad en muchas de las grandes gestas humanas, fueron los seguidores de la administración científica los que más claramente la pusieron de manifiesto en la teoría y la práctica. Si se establecían algunos estímulos al trabajo eran simplemente en la aplicación de la vieja teoría del animal y la zanahoria, la sola expectativa de mayores ingresos induciría un esfuerzo personal monótonamente creciente hasta el límite de la extenuación.

En los años veinte, gracias a varios trabajos, se empezó a creer que la motivación había que buscarla en dar satisfacción a las necesidades del empleado en cuestiones ajenas al mismo desempeño del trabajo. En cierto modo, esta forma de pensamiento reconocía la imposibilidad y la no conveniencia de modificar las formas en que se ejecutaban las tareas, ante lo cual era necesario buscar otros modos complementarios de suscitar la motivación. El trabajo seguiría teniendo las mismas características mecanicistas de antaño, pero al mismo tiempo se introducían cierto nivel de generosidad en las retribuciones y algunas mejoras genéricas en las condiciones de vida laboral del personal. Aspectos que no dieron buenos resultados, ya que los trabajadores lo entendieron más como derechos adquiridos, que como reconocimiento por parte de la dirección.

En la tercera fase, después de la segunda guerra mundial, los investigadores de la motivación llegaron a la conclusión de que era preciso centrarse en las recompensas derivadas de la ejecución del trabajo mismo, olvidando todas aquellas que pudieran ser externas a este. Había que diseñar los trabajos de tal manera que tuvieran una amplia gama de factores de motivación. La participación en la toma de decisiones, los grupos autónomos de producción, el autocontrol y en general la introducción de los factores informales de motivación en el mismo diseño formal del trabajo, eran la clave de la nueva orientación.

En los últimos tiempos se ha intentado profundizar y ampliar este enfoque tratando de no limitar sus implicaciones al diseño el trabajo, sino hacerlas llegar también hasta todos los rincones de la organización, creando un clima adecuado para la consecución simultanea de altas tasas de satisfacción y elevados niveles de rendimiento. Ya no se habla solo del diseño de puestos motivantes, sino que se pone el énfasis en la consecución de las organizaciones de calidad total. En ellas se entiende que la satisfacción del personal (entre otros resultados organizaciones deseables) es una de las consecuencias que debe derivarse no solo de una acertada gestión de los recursos humanos y materiales, sino también de un buen liderazgo, una política y una estrategia organizacional centradas en la

mejora continua o un permanente control y redefinición de los procesos clave y de apoyo.

#### **2.1.3.4 GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

El creciente grado de complejidad e incertidumbre de los entornos en los que se mueven las organizaciones ha llevado a estas a volver progresivamente su mirada hacia sus recursos humanos como base para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. En vista de esta necesidad, los departamentos de recursos humanos se han transformado en participes activos en el proceso de formulación e implementación de las estrategias empresariales, con una plena integración en el proceso estratégico de la organización, permitiendo obtener y mantener una posición de ventaja competitiva en el mercado. Para que la planificación estratégica de recursos humanos cumpla con este cometido es necesario que las distintas estrategias de recursos humanos en las que se materialice la planificación estratégica mantenga coherencia entre sí, de forma que los efectos producidos sobre el personal de la empresa con ciertas estrategias, no anulen los efectos de otras estrategias.

Basándose en los objetivos estratégicos futuros de la organización, es necesario realizar una previsión de los recursos humanos que van a ser necesarios. Para cubrir estas necesidades, la organización quizá deba recolocar sus trabajadores, contratar unos nuevos o reducir su fuerza laboral. La organización puede incrementar la calidad de su fuerza laboral mediante la generación de un buen grupo de candidatos, así como mediante el desarrollo de programas de selección relacionados con el puesto de trabajo que permitan predecir quien es el más apropiado para realizar la tarea, entre los candidatos que compitan por un determinado puesto. El programa de socialización puede facilitar el proceso de adaptación de los empleados en la organización, de manera que sean operativos en el menor tiempo posible. La formación proporciona a los empleados las habilidades necesarias para que el trabajador incremente su rendimiento. Los planes de desarrollo de carreras ofrecen al trabajador la posibilidad de utilizar

todo su potencial a lo largo de su estancia en la empresa. El sistema de evaluación, a su vez, proporciona una muy valiosa información a la hora de recompensar las aportaciones relativas de los empleados. El sistema de retribución asigna los pagos en función tanto de la importancia del trabajo desarrollado por el empleado, como de lo bien que realice la labor encomendada. Un sistema de retribución bien diseñado debe también recompensar a los empleados por apoyar a los objetivos estratégicos de la empresa y debe esforzarse por mantener la paridad con el mercado laboral para prevenir la marcha de sus mejores empleados a empresas de la competencia.

Puede verse a la gestión de la calidad total como orientada hacia las relaciones humanas, mientras que la gestión de recursos humanos tradicionales parece estar orientada hacia los sistemas. Las relaciones humanas incluyen aspectos de grupo y procesos organizativos, liderazgo y motivación, etc. Los sistemas incluyen el diseño del trabajo, ingeniería, facilidades de producción, control del rendimiento, relaciones laborales, etc. Por tanto, la revolución de la calidad ha tenido un gran efecto en como los directivos enfocan las relaciones humanas en el lugar de trabajo. Ya han pasado los días en los que las líneas de demarcación causaron grandes conflictos entre los directivos y los trabajadores.

Hoy en día, las organizaciones orientadas hacia la calidad se centran específicamente a nivel interno en adecuar eficazmente los sistemas con las relaciones humanas, y externamente en asegurar la comunicación hacia y desde los clientes y proveedores.

#### **2.1.3.5 EL CONTROL**

El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes y objetivos establecidos. El control puede ser positivo o negativo. El positivo trata de ver que los objetivos de la organización se logren de una manera efectiva y eficiente. Por su parte, el negativo intenta evitar que no se produzcan o repitan las actividades

no favorables. La primera actividad del control corresponde a la fijación de las normas de desempeño, en base a las cuales se determinan cuales son las medidas de desempeño necesarias para el control. Con las medidas determinadas se da inicio a la siguiente fase, que es la medición del desempeño real y compararlo con las normas establecidas. Con la comparación establecida se debe dar a conocer los resultados con el fin de lograr una concientización del trabajo realizado, para así entrar en la siguiente fase que es el emprendimiento de acciones correctivas para obtener el desempeño real de conformidad con la norma propuesta.

Según Terry y Franklin, existen tres tipos diferentes de control:

1. Control Preliminar. Implica el desarrollo de medidas que tratan de asegurar la calidad de los materiales de entrada de acuerdo a las especificaciones, el conocimiento de las responsabilidades por parte de los trabajadores y de las técnicas de control de calidad, además del adecuado entrenamiento de cada persona en su área respectiva, las máquinas y herramientas están disponibles y con la calibración correcta para el producto a realizarse.
2. Control concurrente. Implica el uso de directivos directamente en la gestión operativa, con el fin de dirigir las operaciones de acuerdo a los requerimientos planificados.
3. Control feedback. Implica el uso de los objetivos y resultados obtenidos como fuente para los requerimientos de cambio, mejoras o acciones continuadas.

El control es una medida reactiva cuya aplicación trata de asegurar que los resultados de un proceso se ajustan en cierto grado a las especificaciones planificadas. Debido a que buena parte del control de calidad requiere de acciones directas en el punto de producción, se necesita que los trabajadores ejerzan autocontrol sobre el proceso, con el fin de determinar inmediatamente cuales son las acciones necesarias para asegurar que el producto se produce de acuerdo a las especificaciones. En este aspecto, los trabajadores deben tener

conocimiento sobre lo que tienen que hacer (tareas y objetivos), el proceso que está bajo su control (técnicas de control de calidad), los medios para evaluar los datos generados de su proceso, el tipo de decisiones que deben tomar y la autoridad para poder llevarlos a cabo. Cualquier problema de la calidad puede ser visto como controlable tanto por los directivos como por los trabajadores según si los criterios anteriores se satisfacen o no.

#### **2.1.4 SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD**

El tratamiento de la calidad es distinto en cada empresa u organización. Cada suministrador tiene un sistema de calidad concreto que se ajusta a sus necesidades. Así, por ejemplo, una empresa que produzca bienes de equipo tiene muy distintas necesidades que las que pueda tener una empresa que preste servicios de transporte. En la primera, los esfuerzos de la calidad se concentrarán en el producto final, mientras que en la segunda, incidirán más en las personas y su capacidad de informar, ejecutar, tomar decisiones, etc. El tratamiento de la calidad será muy distinto en uno y otro caso.

Se considera a Armand Feigenbaum el padre de la idea del control de la calidad total. El acuñó el término en su obra Total Quality Control en 1961, y a raíz de ésta los directivos comenzaron a preocuparse por la mejora de los costos de calidad, ya que la misma era controlada antiguamente por retroalimentación o feedback cuando el proceso había concluido y con las ideas de Feigenbaum luego se dieron cuenta que el control debe comenzar desde la primera etapa, el diseño, pasando por la fabricación, la venta y el servicio, estas ideas son más conocidas entre los ingenieros que entre los directivos, a pesar de que la concepción del control de la calidad total puede aplicarse tanto a productos como a servicios y además supera el mero control de los procesos productivos, ya que requiere que se consideren todas las facetas y funciones relacionadas con el producto.

En los sistemas de control de calidad, esta era vista como una exigencia que llevaba implícita la necesidad de evaluar, separar y corregir. Mediante la inspección del producto final o en fase de fabricación, el departamento de calidad de la empresa separaba el producto aceptable del defectuoso. Este último, se segregaba del resto y era objeto de subsanación o de rechazo.

Este proceso se llevaba a cabo según un plan de inspección creado por la propia organización, reproduciendo técnicas y tendencias del momento. Con este método se cumplía el paradigma (hoy todavía vigente en muchas organizaciones) de que la calidad únicamente se controla.

Se trata de un modelo que hoy tiene inconvenientes tales como:

- Únicamente el departamento de calidad se responsabiliza de cumplir los estándares de calidad fijados. No existe ninguna participación ni esfuerzo del personal durante la cadena de fabricación.
- Dichos estándares se basan en indicadores creados y localizados a lo largo del proceso de fabricación, pero en ningún caso se contempla la propia satisfacción del cliente. No se tiene en cuenta la participación del cliente en cuanto a la creación de los estándares de calidad.
- No es una herramienta de mejora interna, ya que basa su eficacia en la corrección del resultado (intermedio y/o final), no en la prevención o control sobre el proceso.
- Es un método costoso ya que hasta el momento en que se activa el indicador y se detecta el error existen los costes de fabricación interrumpidos.
- Es difícilmente válido en los servicios ya que en este sector no suelen haber intervalos entre el tiempo de producción y el momento de entrega del bien.

### ***El Aseguramiento de la Calidad.***

Determinados niveles de calidad en un producto/servicio sólo se podían alcanzar como consecuencia de unos procesos operativos adecuados. Luego, si todos los procesos que intervienen en el ciclo de fabricación han sido gestionados de modo eficaz, y si además, contamos con mecanismos para verificar que estos mecanismos se cumplen, entonces no será necesario el esfuerzo de control.

La gestión correcta de un proceso consiste en su normalización; o sea, en la definición de un procedimiento documentado y en la comprobación de que el mismo se está cumpliendo. Con este método, podemos afirmar que la calidad de un producto es predecible, ya que si se ha normalizado el proceso (mediante su redacción, etc.) y se ha verificado su cumplimiento (mediante auditorias, etc.), la calidad del producto está asegurada.

Es un método orientado a los procesos operativos, y la definición y representación escrita de estos procesos sirve de guía para su cumplimiento. Aquí ya no se busca detectar o corregir errores, lo que se pretende es hacer las cosas bien a la primera cumpliendo lo que está escrito. Este planteamiento es el que subyace en los sistemas de aseguramiento de la calidad de la serie ISO 9000.

El método cuenta con algunas limitaciones como la falta de una actividad organizada de mejora, o incluso que el excesivo formalismo o "papeleo" limita la capacidad de innovación interna.

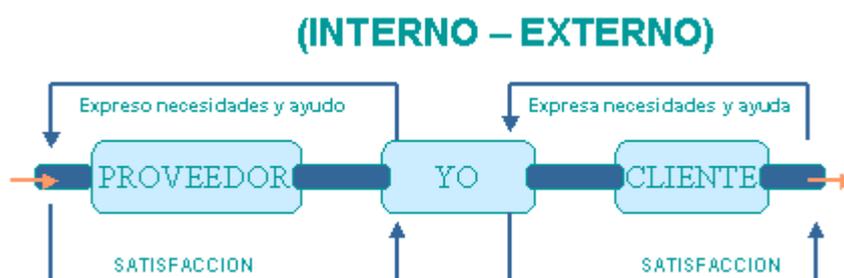
### ***La Gestión de la calidad.***

En términos generales asociamos el concepto de gestión al cumplimiento de ciertos objetivos marcados. Cuando decimos que la calidad se puede gestionar, estamos asumiendo el hecho de que la calidad pueda ser tratada con las mismas técnicas y herramientas que podamos aplicar a otras áreas funcionales como puedan ser las finanzas, los recursos humanos, etc.

Para entender lo anterior debemos partir de planteamientos algo distintos a los de control y aseguramiento. En éstos, el tratamiento de la calidad sólo se entendía para aquellos procesos productivos que estaban directamente vinculados al ciclo de fabricación. Cuando hablamos de gestión, no obstante, estamos englobando dentro del espectro de la calidad a todos los procesos de la empresa, sean o no operativos.

Este enfoque global viene determinado por una especial concepción del producto. Aquí, por producto entendemos el resultado del trabajo de cualquier persona, sea cual sea su lugar en relación con la cadena de producción; luego habrá productos externos y productos internos. Del mismo modo, consiste en un método orientado a la satisfacción del cliente, y por cliente entenderemos, cualquier destinatario de un trabajo anterior, sea otra unidad funcional (departamento, persona, etc.) o bien sea el cliente final.

El objetivo de la gestión es el mismo que el del aseguramiento: seguimos buscando asegurar la calidad del producto por la vía de asegurar la calidad de los procesos. Sin embargo, sí ha cambiado la extensión de ese objetivo: en la medida que el producto es el resultado de cualquier actividad de la organización, la calidad afecta a todos los procesos sin distinción (sean o no operativos), y se orienta a las necesidades del cliente interno y externo.



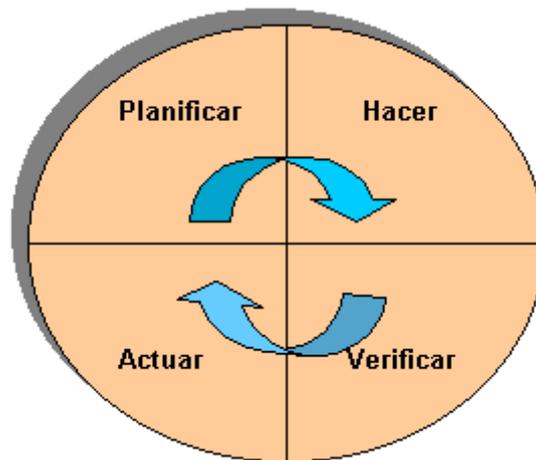
**Figura 2.1** Necesidades del cliente  
(ADR Formación, 2009)

La idea de gestión introduce otro valor añadido al de aseguramiento: el concepto de objetivo y mejora continua. Para evolucionar y mejorar por sí mismo, este enfoque exige una actitud proactiva de autoanálisis y de proposición de objetivos permanentemente. No es necesario haber detectado un error o una falta de previsión para iniciar una acción (correctora o preventiva); bastará no alcanzar los objetivos propuestos para que se desencadenen los mecanismos de intervención y mejora.



**Figura 2.2** Sistema de gestión de calidad  
(ADR Formación, 2009)

La mejora dentro de los modelos de gestión de la calidad se basa en la aplicación de lo que se denomina "Ciclo PHVA" (planificar, hacer, verificar, actuar) o "ciclo de Deming". En definitiva se actúa no sólo porque hay defectos, sino porque no se cumplen los objetivos propuestos. La filosofía de este ciclo se aplica constantemente en la realización de las diversas actividades del Sistema de Gestión de la Calidad, promoviendo así la mejora continua del sistema.



**Figura 2.3** Ciclo PHVA  
(ADR Formación, 2009)

Sin embargo, la gestión de la calidad plantea algunas dificultades en cuanto a su puesta en práctica, y entre otras distinguimos éstas:

- En la medida que la gestión de la calidad afecta a todas las actividades de la organización, la participación activa de todo el personal es absolutamente necesaria a todos los niveles.
- Es difícil identificar y transmitir la idea de producto en algunos procesos no operativos, y en ocasiones, es todavía más difícil medir la calidad de ese producto intangible.

El modelo teórico de la gestión de la calidad ve su realización práctica en tres métodos:

- La calidad total
- El despliegue de la calidad
- La gestión por procesos

Con esta forma de gestión se ha avanzado en la última década de forma que la Calidad Total deja de ser un simple programa de actividades, una técnica o un conjunto de herramientas, para convertirse en una filosofía.

La Calidad Total se convierte en una estrategia para tomar decisiones, coordinar acciones y dirigir actividades encaminadas a conseguir la competitividad empresarial y asegurar el futuro de la organización.

Persigue la mejora continua de los productos, de los servicios y de la organización, para lograr una mayor satisfacción del cliente, con la participación de todas las personas que la forman, al menor coste posible.

## **2.2 BENCHMARKING PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO**

### **2.2.1 HISTORIA DEL BENCHMARKING.**

Después de la crisis del petróleo en 1974, los Estados Unidos habían perdido mucho de su liderazgo industrial, perdiendo mucho del mercado de la electrónica ante empresas como Sony, Hitachi y Panasonic. El impacto real la crisis del petróleo se dio en la industria del automóvil, cuando los consumidores norteamericanos cambiaron sus grandes autos domésticos por los eficientes autos japoneses. Aun al finalizar el embargo, los norteamericanos continuaron comprando autos japoneses porque para entonces eran mejores que sus contrapartes norteamericanos.

El mundo estaba cambiando, industrias completas estaban cambiando de una parte del mundo a otra, y la mayor parte de ese movimiento provenía de Japón. Había razones para voltear hacia Japón para ver lo que estaban haciendo de forma diferente.

Michael Sendolini plantea que después de seguir las enseñanzas de Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Ohno, y otros pioneros de la calidad, Japón había desarrollado prácticas y procesos superiores. Éstos condujeron a bienes manufacturados superiores a precios competitivos, todo desde motocicletas a autos, a cámaras, a electrónica de toda clase, hasta construcción de buques.

Tomó varios años de ver hacia Japón para darse cuenta de lo que había ocurrido y de la superioridad de las prácticas y procesos japoneses.

Uno de estos ejemplos lo explica James Harrington en su libro *Mejoramiento de los procesos de la empresa* al exponer a Xerox, quien decidió comparar sus productos de los Estados Unidos con los de su filial japonesa Fuji-Xerox. A Xerox le produjo una tremenda impresión descubrir que Fuji estaba vendiendo fotocopiadoras a un precio equivalente al costo que para Xerox USA representaba la manufactura de ellas. Este descubrimiento hizo que se lanzara un acertado programa para reducir costos en el proceso de manufactura de Estados Unidos.

Por otra parte, IBM observó que sus costos podrían reducirse significativamente y así mismo mejorar la calidad de sus productos sensibles a aun proceso, si sus localizaciones en todo el mundo adoptaran las mejores prácticas existentes. Como resultado se redactó un procedimiento corporativo, el cual ordenaba que todos los productos sensibles a un proceso se elaboraran utilizando procesos compatibles. Esto generó un esfuerzo a nivel de toda la corporación para establecer prácticas comunes en todas las localizaciones, o, si esta decisión demostraba no ser práctica, tener compatibilidad entre procesos comunes. La determinación de identificar los mejores procesos de manufactura le dio a IBM una significativa ventaja competitiva a nivel internacional.

“Hace veinte años el benchmarking era comparar la industria norteamericana con la japonesa. Hoy benchmarking es comparar tu compañía con la mejor del mundo.”<sup>8</sup>

### **2.2.2 VISIÓN GENERAL DEL PROCESO DEL BENCHMARKING**

*“Benchmarking se puede definir como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que*

---

<sup>8</sup> HARRINGTON, JAMES. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*.

*son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejorar organizacionales”.*<sup>9</sup>

El benchmarking es un descubrimiento sin fin; una experiencia de aprendizaje que identifica y evalúa los mejores procesos y desempeño con el propósito de integrarlos al proceso actual de una organización para incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad. El proceso de benchmarking proporciona una forma sistemática de identificar productos, servicios, procesos y prácticas superiores que pueden adoptarse o adaptarse a su ambiente para reducir costos, disminuir el tiempo de ciclo, cortar inventarios y proporcionar una mayor satisfacción a sus clientes tanto internos como externos.

Harrington señala que las dos razones principales para utilizar el benchmarking son la fijación de metas y el desarrollo del proceso. Toda persona, proceso y organización necesita metas por las cuales luchar. En el pasado, las metas generalmente estaban basadas en el desempeño previo de la organización o del proceso, existía mínima correlación entre las metas y el estándar final de la excelencia. Como resultado se fijaban unas metas limitadas que daban una falsa sensación de logro, con lo que se impedía que los individuos, procesos y organizaciones pudiesen madurar hasta la totalidad de su potencialidad. El benchmarking es un medio para fijar objetivos de desafío y metas alcanzables, con lo que se convierte en un antídoto para esta mediocridad auto impuesta. Pero lo más importante es que el benchmarking proporciona una forma de descubrir y comprender los métodos que pudiesen aplicarse a su proceso para realizar mejoramientos trascendentes. Este es un valor exclusivo del benchmarking, que no solo indica lo bueno que necesita y puede llegar a ser, sino que también le muestra como cambiar su proceso para llegar allá.

---

<sup>9</sup> SENDOLINI, MICHAEL. The benchmarking book.

### 2.2.3 TIPOS DE BENCHMARKING

Existen varios tipos de actividades de benchmarking, cada uno de los cuales se define como objeto u objetivo de la actividad de benchmarking. Sendollini clasifica al Benchmarking en tres tipos:

- Interno
- Competitivo
- En operaciones de categoría mundial

#### ***Benchmarking Interno***

El benchmarking interno involucra la labor de mirar dentro de la organización para determinar si en otras locaciones se están realizando actividades similares y para definir las mejores prácticas observadas. Este tipo de benchmarking es el de más fácil realización por que no existen problemas de seguridad y/o confidencialidad que deban superarse. En casi todos los casos, este modelo de benchmarking es el que primero debe emprenderse, puesto que no es costoso de realizar y si proporciona datos detallados. Y lo que es aún mejor, con frecuencia se podrá tomar personal experimentado de otras oficinas para ayudar a mejorar el proceso.

#### ***Benchmarking competitivo***

El benchmarking competitivo, conocido también como ingeniería inversa, requiere la investigación de productos, servicios y procesos de un competidor. La manera más común de llevarlo a cabo consiste en comprar productos y servicios de la competencia y luego analizarlos para identificar ventajas competitivas. Estos productos de la competencia se someten a extensas pruebas para identificar sus fortalezas y debilidades y generar perfiles de desempeño. El benchmarking competitivo minucioso revisa también la información básica no relacionada directamente con el producto. El examen cuidadoso del empaque, manuales de

funcionamiento, instrucciones de servicio y métodos de despacho pueden suministrar una gran cantidad de información valiosa.

### ***Benchmarking en operaciones de categoría mundial***

El benchmarking referente a operaciones de categoría mundial amplía el proceso de benchmarking fuera de la organización específica y de su competencia directa, para involucrar industrias distintas. Muchos procesos de la empresa son genéricos por naturaleza y aplicación (por ejemplo almacenamiento, relaciones con proveedores, logística para servicio, contratación, etc.) y pueden proporcionar percepciones significativas a pesar de estar utilizándose en una industria no relacionada. El benchmarking de industrias disímiles permite descubrir procesos innovadores no utilizados comúnmente en los tipos de productos que se realizan en la organización, pero que ayudarán a que el proceso se convierta en uno de clase mundial.

Para otros autores existe un cuarto tipo de benchmarking que es el benchmarking de la industria, el cual consiste en comparar los estándares de la organización con los de la industria a la que pertenece.

Estos cuatro tipos se agrupan en dos grandes categorías, la primera categoría denominada interna e integrada por el benchmarking interno y la segunda categoría integrada por el benchmarking competitivo, en operaciones de categoría mundial y el benchmarking de la industria, categoría conocida como externa.

## **2.3 MODELOS DE EXCELENCIA.**

Se entiende por modelo de excelencia un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos, que sirven de referencia para estructurar un plan que lleve a una empresa u organización, o a una parte de la misma, hacia la excelencia en la gestión.

Los modelos están basados en la reestructuración de los principios de la excelencia, de modo que cumplan todas las áreas clave. Diversos autores han desarrollado a través de libros y otras publicaciones modelos de excelencia aplicables a empresas. Del mismo modo, numerosas empresas han definido su propio modelo de excelencia sobre el que basar la implementación de la excelencia.

La utilización extensiva del término Modelo de Excelencia es muy reciente, empleándose dicho término para referirse a los modelos desarrollados como bases de los grandes premios a la calidad. Los modelos más ampliamente aceptados y con mayor reputación son los basados en el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos, el “Malcolm Baldrige” y el basado en el Premio Europeo a la Calidad. Junto a ellos, está el Premio Deming que es el Premio Nacional a la Calidad en Japón y el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de reciente creación.

Para optar a conseguir alguno de estos premios, las empresas deben demostrar que su sistema de calidad y gestión se adaptan a la perfección a los criterios desarrollados como bases de los premios. Del mismo modo, estos criterios pueden ser empleados por las empresas como modelos de lo que debe ser su gestión de la Excelencia. Es esta última aplicación la que más está contribuyendo al conocimiento y a la extensión del uso de los Modelos de Excelencia basados en los grandes premios a la calidad.

### **2.3.1 MODELO EFQM.**

En 1988, catorce compañías, líderes de distintos sectores, tanto industriales como de servicios, fundaron la “European Foundation for Quality Management” (EFQM). La EFQM tiene como objetivo potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales. Una de las acciones más importantes de la EFQM fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, que vio su luz en 1991 y

que contó además como organizadores a la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad (EOQ). Hay establecidas varias modalidades:

- Grandes Empresas y Unidades de Negocio, que son evaluadas conforme a los criterios generales del Modelo EFQM.
- Unidades Operacionales, que también son evaluadas con los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.
- Premio para Organismos Públicos, que son evaluados con unos criterios propios adaptados de los anteriores.
- El Premio para Pequeñas y Medianas Empresas, presentado en su última versión a finales de 2001 y con unos criterios casi iguales a los del Premio Europeo, sin apenas adaptación a la realidad de las PYMES. Dentro de esta categoría se distingue entre PYMES Independientes y Subsidiarias de grandes empresas.

Para cada una de las modalidades existen tres categorías del premio:

- El “European Quality Award” (Premio Europeo a la Calidad), que premia la compañía que sea el máximo exponente de la Excelencia en la Gestión, dentro de su modalidad.
- Los “European Quality Prizes” (Galardones Europeos a la Calidad), que premian un determinado número de empresas que demuestran la Excelencia de su Gestión como proceso básico de mejora continua.
- Además de las empresas premiadas existe un número de finalistas, que reciben un diploma y cuyos nombres también son publicados por la EFQM.

Los primeros premios europeos a la calidad fueron otorgados en Madrid en Octubre de 1992, por el Rey Juan Carlos, en donde el “Award correspondió a Rank Xerox. El premio pone bastante énfasis en la importancia que tiene la auto evaluación para presentar la candidatura. El presentar la candidatura al premio es ya en sí beneficioso para la empresa, ya que recibirá un informe en el que

constará información detallada acerca de sus puntos fuertes y débiles así como también la puntuación obtenida.

Aunque la empresa decida no presentarse al premio, puede llevar a cabo ella misma la autoevaluación con la ayuda de una guía que edita la EFQM para la autoevaluación, basada en los criterios que constituyen el “Modelo EFQM de Excelencia”. Como resultado de esta autoevaluación, la empresa obtendrá sus puntos fuertes y áreas de mejora. Esta información le servirá para identificar cuáles son los puntos en los que debe invertir más esfuerzos para conseguir el objetivo final de la mejora continua de su gestión y sus resultados.

La autoevaluación implica obtener una puntuación respecto de los criterios del modelo, permitiendo a la organización compararse con otras empresas que hayan llevado a cabo el mismo proceso. Esta comparación puede hacerse con organizaciones similares o divisiones de la misma compañía, o con otras que son ejemplo de buenas prácticas y que han destacado por la excelencia de su gestión. La propia EFQM ofrece un perfil de puntuaciones obtenido de las organizaciones que han presentado su candidatura al premio.

Muchas empresas del continente están tomando el Modelo EFQM de Excelencia como herramienta básica para la evaluación y mejora de su Excelencia en la Gestión. Hay incluso grandes multinacionales europeas que estaban usando el Malcolm Baldrige como sistema de evaluación y mejora, y han pasado a usar el Modelo EFQM de Excelencia, no sólo por la ventaja que supone disponer de una herramienta que a medio y largo plazo se ha impuesto en Europa, sino también por la posibilidad de presentar la candidatura al premio. Como bien indican las bases del premio y se ha comentado anteriormente, se destaca como ventaja para las empresas que presentan su candidatura, caso de no resultar ganadores, el recibir una pormenorizada evaluación con los puntos fuertes y áreas de mejora sobre su gestión empresarial. Este informe es preparado por un equipo de expertos.

La EFQM, en su deseo de mejora continua de los propios criterios del modelo, realiza revisiones periódicas del mismo. En el 2002 comenzó el último proceso de revisión y mejora de los criterios que condujo a la versión actual del mismo del 2003. Para ello se formó un Comité de Expertos que celebró reuniones de trabajo al final de las cuales se elaboró un primer borrador. Este borrador se distribuyó a gran cantidad de organizaciones e individuos para su evaluación. De los resultados de esta evaluación, se realizaron varias revisiones del borrador inicial y de ahí la versión definitiva.

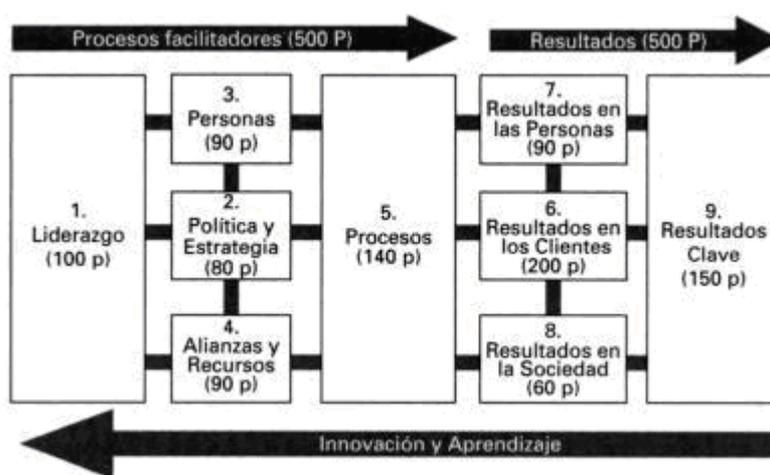
Una nueva revisión dio inicio en el año 2008, creando la nueva versión del modelo que será lanzada a finales de septiembre del 2009 en el foro a llevarse a cabo en Bruselas el 28 y 29 de septiembre del 2009. A partir del 9 de octubre del 2009 estará disponible su distribución en inglés para aquellas compañías que deseen utilizar esta nueva versión. La traducción a otros idiomas estará disponible en el primer cuarto del 2010.

Las razones por las que la EFQM decidió llevar a cabo una revisión del Modelo Europeo son, de acuerdo con la propia organización:

- Añadir algunas nuevas áreas que son cada vez más importantes para las organizaciones tanto privadas como del sector público, tales como las relaciones de asociación (“partnership”), la innovación y la gestión de los conocimientos y experiencias en el seno de la organización.
- Aumentar el enfoque hacia el cliente, haciendo énfasis en las relaciones con el cliente y en la gestión de los procesos orientados al cliente.
- Resaltar la importancia del ciclo de mejora “Plan-Do-Check.Act” (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) en la gestión de la organización.
- Hacer el modelo más aplicable a todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas o aquellas sin ánimo de lucro.
- El nuevo Modelo Europeo no se ha planteado como una ruptura con el anterior, sino como una mejora manteniendo intactos los conceptos

fundamentales en que se basaba y garantizando así la continuidad de las estrategias derivadas del empleo del mismo.

El modelo de Excelencia consta de nueve criterios. Dichos criterios quedan agrupados en dos categorías: Criterios de Agentes Facilitadores y Criterios de Resultados. Teniendo ambos grupos de criterios el mismo peso específico. Dentro de cada grupo de criterios, el peso específico de cada criterio es diferente.



**Figura 2.4** Modelo EFQM de excelencia

(Membrado Martínez, 2005)

Las nueve cajas del Modelo representadas, nos muestran los criterios que nos sirven para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. La interpretación de la figura es como sigue: Los procesos son los medios por los cuales la empresa utiliza la valía de sus empleados (personas) para producir resultados. Dicho en otras palabras, los procesos y las personas son los agentes facilitadores que conducen a los resultados. Los resultados en los clientes, resultados en las personas (empleados) y resultados en la sociedad, se consiguen por medio del liderazgo que a través de unos procesos establecidos conduce una política y estrategia, gestiona unas personas, y se sirve de unos recursos y alianzas, llevando finalmente a la excelencia en los resultados clave de la Organización.

### 2.3.2 MODELO IBEROAMERICANO

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBQ) en 1999. Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

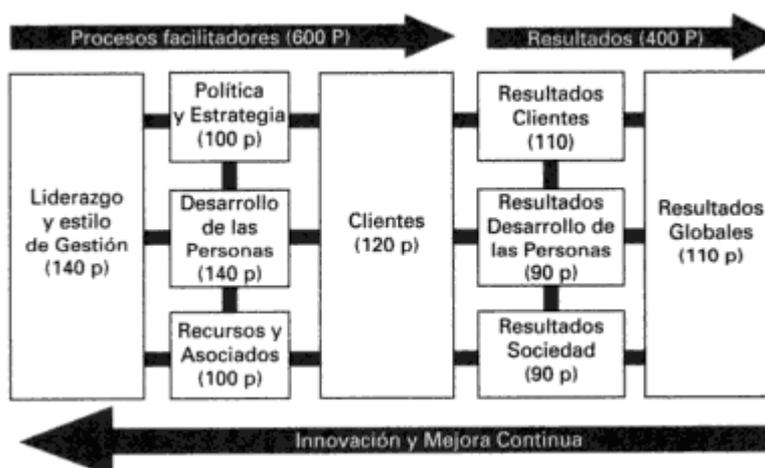
FUNDIBQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación fue constituida el 18 de Marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia, para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

Con la creación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se consiguen una serie de logros:

- Cuando un país iberoamericano no disponga de un modelo propio pueda adoptar éste como suyo.
- Ser el nexo común entre empresas iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Introducir la autoevaluación como el sistema que en el menor tiempo y coste introduce a la empresa en un sistema de mejora continua.
- Homogenizar entre los distintos países las características y los niveles de desarrollo e implantación de las Entidades Evaluadoras de la Conformidad y sistemas de premios y reconocimientos y centros de estudio, asociaciones, fundaciones, etc.
- La posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos, es decir, con un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, se facilitará fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.

Al premio pueden optar las empresas y organizaciones iberoamericanas públicas y privadas. Las empresas que optan al premio, además de toda la documentación requerida, deben presentar la autoevaluación, que deberá contemplar y desarrollar al máximo los criterios establecidos en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

El modelo consta de 9 Criterios, a su vez cada criterio consta de una serie de subcriterios con una serie de puntos que se pueden abordar dentro de cada uno de ellos.



**Figura 2.5** Modelo Iberoamericano de excelencia en la Gestión

(Membrado Martínez, 2005)

Los nueve criterios del modelo se dividen en dos tipos: Procesos Facilitadores y Resultados. Los cinco criterios de Procesos Facilitadores abarcan los criterios 1 a 5, ambos inclusive. En cuanto a los criterios de Resultados, éstos comprenden del criterio 6 al criterio 9, ambos inclusive.

El Modelo Iberoamericano es muy similar al Modelo EFQM de Excelencia, de hecho los criterios son casi iguales a los de la versión del Modelo EFQM de 1999. No obstante debemos resaltar que el lenguaje utilizado difiere, en algunas ocasiones, del utilizado en la versión en español del Modelo EFQM.

### **2.3.3 MODELO MALCOLM BALDRIGE**

El premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado “Malcolm Baldrige”, se creó en memoria del Secretario de Comercio impulsor del mismo. La importancia del premio viene dada por el hecho de que los galardones son entregados por el propio Presidente. Surge durante la década de los 80's como una respuesta a los avances de las empresas japonesas y asiáticas que en aquel entonces, amenazaban fuertemente con copar el mercado americano e internacional, desplazando a las tradicionales empresas locales.

Luego de su rotundo éxito en reconvertir estratégicamente a las empresas estadounidenses, el Modelo de Excelencia Baldrige ha sido usado, con adaptaciones, prácticamente en todo el mundo: En Europa (EFQM), en Japón, en Latinoamérica (Brasil, Argentina, Chile, México, Ecuador).

En nuestro país importantes empresas ya usan el modelo Baldrige, obteniendo todas ellas buenos resultados

El Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de excelencia. Su utilidad para las empresas se debe fundamentalmente a su orientación a resultados, el fuerte énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento organizacional, el decidido enfoque en los clientes y la ventaja del concepto de focalización en todos los procesos, áreas y actividades claves. Todo ello hace que la implantación del Modelo de Excelencia sea una seria alternativa a considerar al iniciar un programa de calidad o para profundizar uno en camino, incluyendo iniciativas como ISO 9000 y TQM, las que le son totalmente compatibles.

El Modelo de Excelencia ha sido reconocido como una de las herramientas más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito de la empresa.

## 2.4 LA SERIE ISO 9000

La "International Organization for Standardization" (ISO) es una organización sin fines de lucro de carácter no gubernamental. Su misión es la de promover el desarrollo de la normalización y de sus actividades relacionadas con el fin de facilitar el intercambio de productos y servicios entre países, así como desarrollar la cooperación internacional en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas. La ISO empezó a funcionar oficialmente el 23 de febrero de 1947.

En la actualidad ISO agrupa a los organismos nacionales de normalización de 161 países (uno por país). Solo será aceptado como miembro de la ISO, "el organismo nacional que sea más representativo de la normalización en su país".

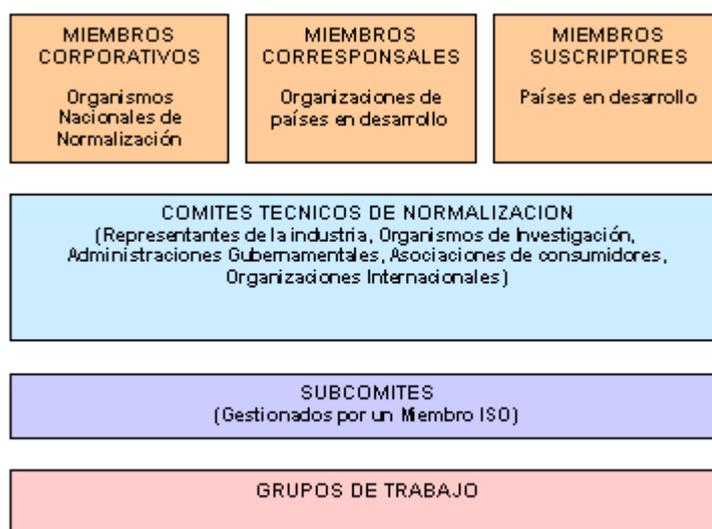
Cada miembro tendrá como propias las siguientes obligaciones:

- Informar de las oportunidades e iniciativas de normalización a las partes potencialmente interesadas en su país.
- Hacer lo posible para representar al máximo los intereses de su país durante las negociaciones internacionales sobre acuerdos de normalización.
- Dotar de organización y secretaría a todos aquellos comités y subcomités técnicos en los cuales existen intereses representados.
- Contribuir económicamente al soporte de las operaciones centrales de la ISO con el pago de la cuota por país.

A parte de los anteriores, existe una segunda categoría de países llamados miembros corresponsales, son aquellos países en desarrollo que todavía no tienen un organismo de normalización propio. No participan activamente en las actividades técnicas de la ISO, aunque son informados constantemente de todo aquello que les afecta o les pueda interesar.

Por último, existe un tercer grupo de países representados denominado miembros suscriptores, contribuyen con una cuota reducida que les permite una comunicación con la ISO. Se trata países con economías muy básicas o en vías de desarrollo.

En el seno de la ISO, las actividades técnicas se encuentran descentralizadas en unos 2.700 Comités Técnicos de Normalización, subcomités y grupos de trabajo. Cada uno de estos órganos agrupa representantes de la industria, organismos de investigación, administraciones gubernamentales, asociaciones de consumidores y organizaciones internacionales de todo el mundo.



**Figura 2.6** Estructura de la organización ISO  
(ADR Formación, 2009)

A principios de los años setenta las organizaciones se vieron sujetas a la necesidad de satisfacer los requisitos de múltiples programas de gestión de la calidad. Éstos eran programas que habían sido establecidos en distintos sectores económicos, entre ellos el militar, que en el caso de los países de la OTAN utilizaban las especificaciones denominadas de la serie AQAP.

Todos ellos contaban con un elevado grado de semejanza en los detalles de sus requisitos, si bien diferían considerablemente en la presentación y la secuenciación de dichos requisitos.

Durante la década de los setenta se cayó en la cuenta de que tal rivalidad entre programas no era rentable. En consecuencia, varios países establecieron normas nacionales de sistemas de gestión de la calidad armonizadas, como por ejemplo, las normas BS 5750 del Reino Unido y las CSA Z 299 de Canadá.

La primera versión de las normas ISO 9000 fue publicada en 1987. En 1990, el ISO/TC 176 SC 2 elaboró un Plan Estratégico para su programa de revisión titulado VISION 2000, el que se preveía realizar en dos etapas:

- Una primera revisión limitada, que se concluyó en 1994
- Una segunda más profunda, que dio como resultado la publicación de las normas en diciembre del año 2000, las que pasaron a ser conocidas como ISO 9000 VERSION 2000 ó ISO 9000:2000.

En noviembre de 2008 ha sido aprobada por el CEN la norma EN ISO 9001:2008 que anula y sustituye a la versión del 2000.

Durante el proceso de revisión se tuvo particularmente en cuenta que aún cuando las normas aprobadas en 1987 se habían basado fundamentalmente en los programas de calidad que estaban siendo implantados por grandes empresas industriales, las pequeñas organizaciones y las organizaciones dedicadas a servicios o programas informáticos estaban aplicando las normas cada vez más. Así pues la revisión debería considerar muy especialmente sus necesidades y garantizar que las normas pudieran aplicarse a organizaciones de todo tipo y magnitud, de cualquier sector de actividad, tanto pública como privada.

Así como se buscaba que las normas fueran de naturaleza genérica, se deseaba evitar también la proliferación de normas de sistemas de gestión de la calidad para sectores específicos para lo cual se buscó garantizar, desde un principio, un elevado grado de aceptación por parte de ellos.

La revisión de las normas del año 2000, en la que se tuvieron en cuenta la experiencia de 13 años de aplicación, se basó en los ocho principios de Gestión de la Calidad (establecidos en las Normas ISO 9000 y 9004) y se armonizó con otras iniciativas como pueden ser las bases para los Premios Nacionales de Calidad o de los programas de Gestión Total de la Calidad.

Se puso también un mayor énfasis en el papel de la alta Dirección, lo cual hizo incluir su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios y el establecimiento de requisitos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

La ISO publicó posteriormente una nueva edición de la familia del estándar ISO 9000, que define el vocabulario y describe los principios básicos de los sistemas de gestión de la calidad. La ISO 9000:2005, fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y vocabulario, no introduce ningún cambio a las descripciones de los fundamentales de los sistemas de gestión de la calidad (QMS), según lo presentado en la edición 2000. Sin embargo, algunas definiciones se han agregado y las notas explicativas han sido ampliadas o se han agregado para tomar cuenta de documentos más recientes en la familia de la ISO 9000 y para alinear la ISO 9000 con éstos.

#### **2.4.1 LA ACTUAL NORMA ISO 9001:2008 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Esta norma identifica los requisitos para un sistema de Gestión de la Calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos por él cliente y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo, puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia organización.

La actual norma ISO 9001:2008 no introduce grandes variaciones en la versión del año 2000. De ahora en adelante ésta es la única norma de la serie en que una organización puede certificarse.

La estructura y conceptos de la norma ISO 9001:2008 han evolucionado considerablemente en comparación con las versiones de 1994. Los requisitos de las versiones de 1994 se han ampliado en los siguientes puntos:

- Obtener el compromiso de la alta Dirección.
- Identificar los procesos de la organización.
- Identificar la interacción de éstos con otros procesos.
- Asegurarse de que la organización tiene los recursos necesarios para operar sus procesos.
- Asegurarse de que la organización tiene procesos para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurarse del seguimiento a la satisfacción de los clientes.

La nueva ISO 9001:2008 ha sido formalmente aprobada por unanimidad por los miembros de ISO, y su publicación oficial fue en Noviembre del 2008. Los Organismos Normalizadores de cada país están preparando la correspondiente norma nacional. Aunque los idiomas oficiales de las normas ISO son el inglés, el francés y el ruso, en el caso de los países de habla hispana, se cuenta con la ventaja de poseer el Grupo de Traducción al Español (Spanish Translation Task Group) cuya Secretaría la gestiona AENOR (Miembro de FUNDIBEQ) y su Presidencia el IRAM (Argentina), y en el que los países de habla hispana, han elaborado una única versión en español de la norma ISO 9001:2008 que tiene estatus oficial, y que servirá para agilizar indudablemente el proceso de poner a disposición de los usuarios la norma en cada país de habla hispana.

Con relación a la certificación, el acuerdo entre ISO e IAF (International Accreditation Forum) indica que todos los certificados acreditados deberán revalidarse con la nueva versión de la norma ISO 9001:2008, ya que 2 años

después de la publicación oficial de la ISO 9001:2008, caducarán todos los certificados emitidos con la ISO 9001:2000, y así mismo todos los certificados acreditados que se emitan transcurrido un año desde la publicación oficial deberán ser emitidos de acuerdo con la ISO 9001:2008.

Es decir que durante el periodo de transición que durará 2 años, coexistirán certificados de acuerdo con la ISO 9001:2000 y con la ISO 9001:2008 que tendrán el mismo estatus y validez.

Se recomienda a los actuales usuarios que actualicen su Sistema de Gestión de acuerdo a la nueva norma, y de que se aseguren que la interpretación que hacen de los requisitos de la ISO 9001 sea la correcta, y a los nuevos usuarios que utilicen la nueva ISO 9001:2008. Los Organismos de Certificación emitirán las oportunas directrices específicas para la transición de los certificados.

La ISO 9001:2008 no introduce nuevos requisitos sino que establece clarificaciones a la versión del año 2000, y aumenta su compatibilidad con la norma ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental. No obstante cada Organización deberá evaluar las mejoras a introducir para adaptarse a la nueva norma.

### ***Beneficios Principales***

- Las revisiones del año 2000 y del año 2008 son un excelente producto, con un historial aún mejor. Los usuarios se beneficiarán de las lecciones de veintiún años de experiencia implementando las normas ISO 9000, además de los desarrollos recientes en el campo de la gestión.
- Menos papeleo. Las normas ISO 9000 únicamente exigen seis procedimientos documentados. Queda entonces a la alta Dirección de cada organización la decisión de cuáles otros procedimientos requieren ser documentados, de acuerdo a las necesidades de su organización.

- La serie ISO 9001:2000 está reestructurada con base en un modelo de proceso de negocios que refleja más cercanamente la forma en que las organizaciones realmente operan, lo que debería hacer el sistema de gestión de la calidad más efectivo, fácil de implementar y de auditar.
- El diseño y desarrollo de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 como un "par coherente" fuertemente ligado proporciona a las organizaciones un enfoque estructurado hacia el progreso, más allá de la certificación, hasta alcanzar la Gestión Total de la Calidad (TQM) (por ejemplo, la satisfacción no sólo de los clientes, sino de los socios, empleados, proveedores, la comunidad local y la sociedad en su conjunto).
- El requisito reforzado de la satisfacción del cliente y la inclusión de requisitos para dar seguimiento a la satisfacción del cliente y la mejora continua asegurará que las organizaciones usuarias de las normas no solamente "hagan las cosas bien" (eficiencia), sino además que "hagan las cosas correctas" (eficacia)
- El vocabulario de las versiones ISO 9000:2005 ha sido elaborado para hacerlas más fáciles de entender y de implementar por las organizaciones grandes y pequeñas de manufactura o de servicios, en los sectores público y privado.
- La serie ISO 9001:2000 va más allá de los requisitos del cliente, para aumentar su satisfacción. Las normas revisadas pueden ser utilizadas como base para alcanzar la Gestión Total de la Calidad. Estas normas están basadas en ocho principios de la calidad, los cuales están claramente reflejados en las normas ISO 9001 e ISO 9004. Estos principios cubren los conceptos básicos de muchos premios de calidad.
- La mayor compatibilidad de la norma ISO 9000:2005 con la ISO 14001:2004 para el sistema de gestión ambiental y la norma ISO 19011, permite una auditoria conjunta y coordinada de los sistemas de gestión de la calidad y ambiental.

## **2.4.2 PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Para dirigir y operar una organización con éxito es necesario gestionarla de manera sistemática y visible. La orientación para la Dirección presentada en las normas de la familia ISO 9000 se basa en ocho principios de gestión de la calidad.

### **2.4.2.1 ENFOQUE AL CLIENTE**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Ventajas para la organización:

- Ganancias económicas y aumento de mercado teniendo un papel destacado y activo en las posibilidades de negocio.
- La disponibilidad de recursos centrados en cumplir con la satisfacción del cliente produce un alto grado de eficiencia.
- Fidelización del cliente, por lo que existe una continuidad en las relaciones comerciales.

### **2.4.2.2 LIDERAZGO**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Ventajas para la organización:

- Definiendo e informando de una nítida visión de futuro.

- Impulsando en la organización el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad.
- Implicando y estimulando la participación del personal.
- Dando la máxima información al personal.

#### **2.4.2.3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

La participación del personal y el desarrollo de sus capacidades y potencialidades son básicos para mantener en funcionamiento un sistema de gestión de la calidad.

Ventajas para la organización:

- Motivación, compromiso y toma de conciencia de su papel en la organización
- Impulsa la innovación y la aparición de nuevas ideas en la organización.
- Existirán corrientes de opinión favorables a la participación activa en las actividades de mejora continua.

#### **2.4.2.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La organización debe estructurarse mediante procesos, estableciendo objetivos para cada uno de ellos. Analizar y decidir basándose en procesos permite un mejor uso de los recursos y en general una mejor gestión.

Ventajas para la organización:

- Cuando se gestionan los equipos, las instalaciones y las infraestructuras, pueden analizarse los costes y pueden eliminarse aquellos que son inútiles, disminuyendo los tiempos de máquinas y alargándose el ciclo de vida de los equipos.
- Se alcanzan mejor los resultados planificados y es más fácil percibir las tendencias y la necesidad de acciones inmediatas.
- El sistema de gestión basado en los procesos y la mejora continua orienta directamente hacia la identificación de las oportunidades de mejora

#### **2.4.2.5 ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Esto permite a la organización conseguir niveles avanzados de excelencia empresarial.

Ventajas para la organización:

- La definición de los procesos y su implantación permite la gestión integrada de los mismos con resultados más eficaces.
- Consigue altos niveles de confianza en la organización.

#### **2.4.2.6 MEJORA CONTINUA**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Todas las organizaciones deberían tener siempre como finalidad el implantar actividades de mejora continua que redunden en una mejor eficacia de la misma.

Ventajas para la organización:

- Permite llegar a cotas más altas en el desarrollo de sus capacidades consiguiendo situarse en primera línea de competencia.
- Se incrementa la capacidad dinámica y estimula la aparición de respuestas rápidas en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

#### **2.4.2.7 ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN**

La organización debe tener un sistema eficiente para la toma de decisiones, y éstas deben tomarse basándose, en la medida de lo posible, en el análisis de datos y a partir de la mejor información.

Ventajas para la organización:

- Incide en la toma de decisiones basada en informaciones veraces y evidenciables.
- Demuestra que las posibilidades y oportunidades existentes son canalizadas hacia su realización de forma eficaz.

#### **2.4.2.8 RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Ventajas para la organización:

- Fomenta la creación de valor añadido en la realización del servicio o del producto.
- Provoca un entendimiento claro de las necesidades y expectativas del cliente.

- Se consigue una reducción de tiempos, costes y recursos junto a un aumento de la rentabilidad en los resultados.

El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará en beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

## **2.5 MODELO MALCOLM BALDRIGE**

### **2.5.1 VALORES Y CONCEPTOS CENTRALES DEL MODELO.**

Cada criterio del modelo Baldrige se basa en unos conceptos y valores fundamentales, que son los siguientes:

#### ***Liderazgo Visionario***

Una alta dirección experimentada necesita fijar la dirección hacia la que se moverá la organización. Esa dirección irá encaminada a crear unos valores claramente enfocados hacia el cliente, de manera que fomente en éste unas altas expectativas respecto de la organización. En el mismo sentido, los líderes deberán tener en cuenta los intereses de todos los accionistas, encaminando sus acciones hacia la consecución de la satisfacción de los mismos.

La alta dirección debe establecer objetivos específicos de mejora en toda la organización, así como sistemas y métodos para alcanzar los mismos. Asimismo, deberá impulsar y estimular la innovación, el aprendizaje y la participación de los empleados en las actividades de mejora.

La participación activa de la alta dirección se traducirá en una planificación de acciones y revisión de resultados, en la difusión de la calidad y en el

reconocimiento de logros y resultados de calidad excepcionales. En definitiva debe ser modelo a seguir por los demás niveles de dirección y empleados.

### ***Excelencia impulsada por el cliente***

El cliente será finalmente quien juzgue la calidad y el funcionamiento de la organización. Así, toda la organización deberá tener en cuenta todo aquello que contribuya a dar valor al cliente y lo lleve a estar satisfecho con la misma. Esto requiere no sólo entender las necesidades actuales de los clientes y satisfacerlas, sino también tener en cuenta cuáles pueden ser sus requerimientos en un futuro próximo y ser capaz de anticiparse a ellos incorporando los nuevos avances técnicos a los procesos existentes. Para que ello sea posible, es importante mantener una relación cordial con los clientes.

Todo ello sin olvidar el suministro de productos y servicios libres de defectos que satisfagan los requerimientos básicos de los clientes, la mejora continua de los mismos y la capacidad de respuesta ante errores en los productos para procurar que se impacte al cliente lo menos posible.

Además, la organización no debe olvidarse de tratar de incorporar nuevos clientes para reportar así mayores beneficios a sus accionistas.

### ***Aprendizaje organizacional y personal***

La consecución de altos niveles de calidad y competitividad requiere en todas las operaciones y unidades de la empresa un adecuado enfoque hacia la mejora continua y el aprendizaje, y además debe estar implícito en el modelo que gobierna el funcionamiento de la empresa. Esto es, la mejora debe ser parte del trabajo diario de todos los departamentos y unidades de la empresa, buscando eliminar los problemas en su origen e identificando oportunidades para hacer las cosas mejor. Para ello, hay que contar con las ideas de los empleados, los resultados de la investigación y desarrollo y las opiniones y sugerencias de los

clientes, el benchmarking y cualquier otra fuente de información sobre la competencia o el mercado. Es, pues, necesario el aprendizaje y adaptación a las nuevas situaciones y necesidades del mercado.

Así, las mejoras pueden traducirse en: aumento del valor añadido que se le da a los clientes, desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, reducción de errores y defectos, mayor flexibilidad, eficiencia y efectividad, mejorar el papel de la empresa en la sociedad, etc.

Las bases para conseguir el desarrollo profesional y aumentar así la satisfacción de los empleados son la formación, posibilidades de tener nuevas ocupaciones en sintonía con la mayor formación, política de reconocimientos, etc. A cambio, la empresa obtendrá una serie de beneficios como son el disponer de empleados más satisfechos y versátiles en lo que a desarrollar diferentes puestos de trabajo se refiere, así como mayores oportunidades de aprendizaje a través de las distintas funciones.

### ***Valoración de los empleados y asociados***

La consecución de los objetivos operacionales y de calidad requiere empleados comprometidos y bien formados.

Los mayores retos en el área del desarrollo del personal son la coordinación de todos los programas de gestión de los recursos humanos y la integración de la gestión del personal en los planes de negocio y en el proceso de planificación estratégica general de la empresa. Para abordar estos retos se necesitan mecanismos de adquisición y empleo de datos relativos al personal referentes a conocimientos, satisfacción, motivación, seguridad, bienestar, etc. Así se podrá establecer la correlación entre dichos datos relativos al personal y los indicadores de resultado de la empresa, tales como productividad o satisfacción del cliente.

En este punto, la organización debe fomentar el trabajo en equipo, bien sea internamente entre miembros de la propia organización o externamente con clientes, proveedores u otras organizaciones, como pueden ser Universidades o Institutos Tecnológicos, etc.

Se puede contribuir a fomentar el trabajo en equipo internamente fomentando la colaboración entre empleados de distintos departamentos o funciones, por ejemplo asignándoles un proyecto en concreto o fomentando la creación de equipos de mejora dentro de la organización, de esta manera se compartirán conocimientos y experiencias entre empleados de distintas funciones.

En cuanto a las relaciones externas, la organización necesita construir relaciones con sus partners. Cada día tiene una importancia mayor el establecimiento de alianzas estratégicas, que pueden permitir a la compañía entrar en nuevos mercados o establecer las bases para el desarrollo de nuevos productos o servicios. Los acuerdos de cooperación deberán buscar objetivos a largo plazo. Ello requiere establecer con los socios mecanismos para que haya comunicaciones periódicas, evaluación del progreso que se consigue, modificación de los objetivos como resultado de las evaluaciones que se realicen, reacción ante cambios en el mercado, etc.

### ***Agilidad***

Para competir con éxito en los duros mercados actuales es necesario reducir los ciclos de desarrollo de productos y servicios, así como una mayor agilidad frente a las demandas de los clientes los cuales cada vez tienen entre sus requerimientos el disponer de tiempos de respuesta más cortos tanto para la introducción de nuevos productos o servicios como para mejoras en los existentes. Para ello será necesario disponer de unos procesos perfectamente definidos y simplificados al máximo.

La reducción del tiempo de ciclo de los procesos generalmente aporta como beneficios adicionales la mejora de la calidad y de la productividad. Por ello, es conveniente considerar al mismo tiempo los objetivos de reducción de tiempo de ciclo, calidad y productividad.

### ***Enfoque al futuro***

Para lograr calidad y liderazgo en el mercado se requieren estrategias orientadas al futuro, y la toma de compromisos a largo plazo con proveedores, clientes, empleados y accionistas.

Además, se requiere un enorme sentido de anticipación de los cambios que van a ocurrir, tanto de las expectativas de los clientes, segmentos de mercado, innovaciones tecnológicas, legislación aplicable, expectativas por parte de los grupos sociales y actividades de los competidores. Todo lo anterior deberá quedar reflejado en la planificación estratégica de la compañía tanto a corto como a largo plazo. El progreso de dichos planes deberá revisarse periódicamente.

### ***Gestión para la innovación***

Innovación es cada vez más la clave para mejorar los productos, servicios y procesos de una organización y a la vez para crear valor para los accionistas. La Innovación no está restringida solamente a los departamentos de I+D, sino que debe incorporarse a cada producto y a cada proceso. Para conseguir lo anterior, es importante que la innovación y el aprendizaje estén dentro de la política de la organización.

### ***Gestión basada en hechos***

La consecución de los objetivos operacionales y de calidad de la empresa requiere una gestión de procesos basada en una información fiable. Las decisiones deben tomarse tras recoger y analizar toda la información relevante.

Para poder tener una información fiable y útil de la organización es necesario el análisis de muchos tipos distintos de datos. Así, se deben incluir datos relativos a clientes, productos y servicios, resultados operacionales y financieros, datos del mercado y comparaciones con la competencia.

A partir de los datos recogidos se deben elegir los indicadores que se consideran más representativos, éstos deben analizarse para así obtener la mayor información posible de los mismos y de esta forma basarse en ellos para tomar decisiones en cuanto a cambios a introducir en la organización y sus procesos.

### ***Responsabilidad social***

Los líderes de la organización deben asumir la alta responsabilidad que tienen ante la sociedad y deben ser modelo a seguir. Así, hay una serie de valores que los líderes deben promover dentro de la empresa y deben hacer que formen parte de la manera de trabajar de sus empleados. Estos valores son: ética en los negocios, salud pública, seguridad, protección medioambiental, difusión de los valores de la calidad, etc.

Especial importancia tiene la vida del producto y la generación de residuos, tanto desde el punto de vista de la prevención como de la asunción de medidas y responsabilidades, en caso de datos medioambientales. La empresa deberá ir más allá del mero cumplimiento de la legislación.

### ***Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor***

El éxito de la gestión de la empresa lo determinan los resultados alcanzados. Los resultados deben ser satisfactorios para todas las partes interesadas por la actividad de la empresa, tales como clientes, empleados, accionistas, proveedores, partners, el público en general y la comunidad donde está radicada.

Para lograr satisfacer las necesidades, en ocasiones contradictorias, de todos estos grupos, la estrategia de la empresa necesita desarrollar planes que aborden

de modo específico los intereses de cada uno de dichos grupos. Para ello es necesario el uso de un conjunto bien compensado de indicadores de resultados que ofrezcan con claridad cuál es la evolución en cada una de las áreas de interés.

### ***Perspectiva sistémica***

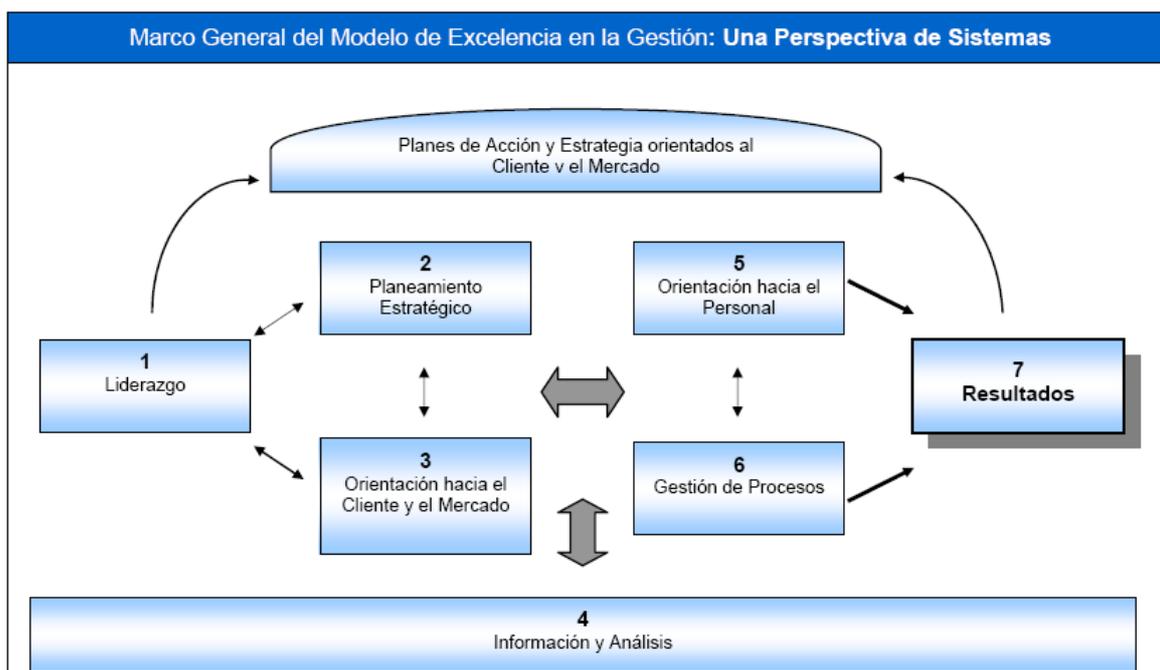
Los criterios del modelo Baldrige ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización. La base del sistema está formada por las siete categorías y los valores del modelo. Para alcanzar el éxito es necesario una visión de conjunto de toda la organización, representada por la estructura del modelo, y al mismo tiempo un enfoque más profundo en las principales áreas que vienen identificadas en las categorías del mismo.

#### **2.5.2 MARCO GENERAL DEL MODELO.**

Los valores y conceptos centrales del modelo de excelencia se encuentran comprendidos en los siguientes siete criterios:

1. Liderazgo.
2. Planeamiento estratégico.
3. Orientación hacia el cliente y el mercado.
4. Información y análisis.
5. Orientación hacia el personal.
6. Gestión de procesos.
7. Resultados

A continuación se muestra gráficamente como están conectados e integrados los siete criterios:



**Figura 2.7** Modelo general de Excelencia en la Gestión  
(Praxis, 2007)

Los elementos básicos que tiene marco general son los siguientes:

### ***Perfil Organizacional***

El Perfil Organizacional fija el contexto para la forma como la organización opera. El entorno, relaciones de trabajo claves, y los desafíos estratégicos sirven como un “paraguas” guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

### ***Sistema***

El sistema está comprendido por los seis Criterios del Modelo de Excelencia en el centro del gráfico que definen los procesos, y, por un séptimo Criterio de resultados.

Liderazgo (Criterio 1), Planeamiento Estratégico (Criterio 2), y Orientación hacia el Cliente y el Mercado (Criterio 3) representan la tríada del liderazgo. Estos Criterios están ubicados juntos para subrayar la importancia del liderazgo

orientado hacia la estrategia y hacia los clientes. La alta dirección establece la dirección y busca oportunidades futuras para la organización.

Orientación hacia las Personas (Criterio 5), Gestión de Procesos (Criterio 6) y Resultados (Criterio 7) representan la tríada de los resultados. Las personas y procesos clave de la organización llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de negocio.

Todas las acciones apuntan hacia los resultados de negocio: el conjunto de resultados de desempeño de productos y servicios, clientes y mercado, financieros y de desempeño operativo interno, así como los resultados de las personas y de responsabilidad social.

La flecha horizontal en el centro de la figura, une la tríada del liderazgo con la tríada de los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional. Además, la flecha indica la fundamental relación entre Liderazgo (Criterio 1) y Resultados (Criterio 7). La flecha de “doble cabeza” representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño.

### ***Base del Sistema***

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (Criterio 4) es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad. La medición, análisis y la gestión del conocimiento sirven como base para el sistema de gestión del desempeño.

## **2.5.3 CRITERIOS DEL MODELO.**

### ***1. Liderazgo (120 puntos)***

Contempla cómo la alta dirección crea y mantiene un sistema claro y visible de valores y objetivos centrándose en los intereses de los clientes y accionistas,

junto con una forma de dirección participativa que guíe todas las actividades de la compañía hacia la Excelencia. También se evalúa cómo la empresa integra sus responsabilidades públicas con sus valores y prácticas de calidad. Se distinguen dos subcategorías, que son:

- Sistema de liderazgo (70 puntos).
- Responsabilidad pública y actitud cívica de la compañía (50 puntos).

## **2. Planeamiento estratégico (85 puntos)**

Evalúa la planificación estratégica y de negocio y el despliegue de los planes, así como también la evaluación del seguimiento que de los mismos se hace. Se distinguen dos subcategorías:

- Desarrollo de la estrategia (40 puntos).
- Implementación de la estrategia (45 puntos).

## **3. Orientación hacia el cliente (85 puntos)**

Evalúa las relaciones de la empresa con los clientes y el conocimiento que tiene de los requerimientos de clientes y de los factores clave del sector del mercado al que pertenece la empresa. También examina los métodos de la compañía para mejorar sus relaciones con los clientes y para determinar la satisfacción de los mismos. Se distinguen dos subcategorías:

- Compromiso hacia el cliente (40 puntos).
- Satisfacción del cliente (45 puntos).

#### **4. Medición, análisis y administración del conocimiento (90 puntos)**

Evalúa el alcance, validación, uso y gestión de los datos y la información que subyace a los sistemas de Gestión Total de la compañía. Se distinguen dos subcategorías:

- Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional (45 puntos).
- Administración de la información, conocimiento y tecnologías de la información (45 puntos).

#### **5. Enfoque en Recursos Humanos (85 puntos)**

Evalúa la eficiencia de la compañía para conseguir que los empleados de la misma desarrollen todo su potencial y consigan así los objetivos operacionales y de calidad de la empresa. También examina los esfuerzos para mantener un entorno que conduzca a la participación total, al liderazgo en calidad y al crecimiento personal y de la organización. Se distinguen dos subcategorías:

- Sistemas y compromiso en trabajo (45 puntos).
- Ambiente del empleado (45 puntos).

#### **6. Gestión de procesos (85 puntos)**

Examina los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo el diseño orientado hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega del servicio, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades. También se analiza cómo los procesos clave son diseñados, gestionados con eficacia y mejorados, todo ello con vistas a alcanzar los mejores resultados. Se distinguen tres subcategorías:

- Sistemas de trabajo (35 puntos).
- Procesos de trabajo (50 puntos).

## **7. Resultados empresariales (450 puntos)**

Evalúa los resultados de la empresa y las mejoras en todas las áreas clave del negocio, tales como satisfacción del cliente, resultados financieros y de penetración en el mercado, recursos humanos, proveedores y empresas asociadas y resultados operacionales. También se examinan los resultados relativos a los competidores. Se distinguen seis subcategorías:

- Resultados de los producto (100 puntos)
- Resultados centrados en cliente (70 puntos)
- Resultados financieros y del mercado (70 puntos)
- Resultados enfocados en los recursos humanos (70 puntos)
- Resultados de eficacia del proceso (70)puntos)
- Resultados del liderazgo (70 puntos).

### **2.5.4 CARACTERÍSTICAS CLAVES DEL MODELO.**

#### **1. El Modelo está orientado a resultados**

El Modelo se enfoca en las áreas claves del desempeño organizacional que se mencionan a continuación:

1. Resultados de Productos y Servicios
2. Resultados de la Orientación hacia el Cliente
3. Resultados Financieros y de Mercado
4. Resultados de la Orientación hacia las Personas
5. Resultados de la Eficacia Organizacional, incluidos indicadores de desempeño operativo interno claves
6. Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social

El uso de este conjunto de indicadores tiene como propósito garantizar que las estrategias estén balanceadas; es decir, que no se ejecuten a expensas de costos inadecuados para grupos de interés importantes, de objetivos, o de determinadas metas de corto y largo plazo.

## ***2. El Modelo es no prescriptivo pero adaptable***

El Modelo está compuesto de requerimientos orientados hacia resultados. Sin embargo, no prescribe:

- como una organización debería estar estructurada;
- si la organización debería o no tener departamentos de calidad, planificación u de otras funciones; o
- si diferentes unidades en la organización deberían manejarse de la misma forma.

Estos factores difieren entre las organizaciones y es probable que cambien en la medida en que las necesidades y estrategias evolucionan.

El Modelo es no prescriptivo porque:

1. Está orientado hacia resultados, no hacia procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Las organizaciones son alentadas a desarrollar y a demostrar enfoques creativos, adaptables y flexibles para cumplir los requerimientos. Los requerimientos no prescriptivos tienen por objeto fomentar mejoras incrementales (continuas) así como no incrementales (discontinuas) mayores, así como cambios a través de la innovación.
2. La selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional usualmente depende de factores tales como el tipo y tamaño del negocio, las relaciones organizacionales, la etapa de desarrollo en la que se encuentra la organización, y, las capacidades y responsabilidades de los empleados.

3. Orientarse hacia requerimientos comunes en lugar de hacia procedimientos comunes incentiva una mejor comprensión, comunicación, difusión, alineamiento e integración, al mismo tiempo que apoya la innovación y la diversidad de enfoques.

### ***3. El Modelo apoya una perspectiva de sistemas para mantener el alineamiento de objetivos en toda la organización***

Para lograr el alineamiento, la perspectiva de sistemas está enmarcada en la estructura integrada de Valores y Conceptos Centrales del Modelo, en el Perfil Organizacional, en los Criterios y en las vinculaciones causa efecto orientadas a resultados existentes entre los Subcriterios.

El alineamiento en el Modelo se forma alrededor de la conexión y refuerzo de los indicadores derivados de los procesos y la estrategia de la organización. Estos indicadores se relacionan directamente con el valor para el cliente y grupos de interés y con el desempeño global. El uso de indicadores canaliza diferentes actividades en direcciones consistentes con menos necesidad de procedimientos detallados, toma de decisión centralizada o de una compleja gestión de procesos. Los indicadores sirven, por un lado, como herramienta de comunicación y por otro lado, como una base para desplegar requerimientos de desempeño organizacional consistentes.

Semejante alineamiento garantiza la consistencia de propósito, a la vez que apoya la agilidad, la innovación y la toma de decisión descentralizada.

Una perspectiva de sistemas que se propone el alineamiento, especialmente cuando la estrategia y las metas cambian a través del tiempo, requiere vinculaciones dinámicas entre los Subcriterios. De esta manera se llevan a cabo, al interior del Modelo, ciclos de aprendizaje orientados hacia la acción a través de la retroalimentación entre procesos y resultados.

Los ciclos de aprendizaje tienen cuatro etapas claramente definidas:

1. El planeamiento, que incluye el diseño de procesos, la selección de indicadores y el despliegue de los requerimientos;
2. La ejecución de planes;
3. La evaluación de avances y la captura de nuevo conocimiento, tomando en cuenta resultados internos y externos; y,
4. La revisión de planes, con base en evaluación de hallazgos, aprendizaje, nuevas entradas, nuevos requerimientos y oportunidades para la innovación.

#### ***4. El Modelo propugna el diagnóstico basado en objetivos***

El Modelo y la Guía de Puntuación forman un sistema de diagnóstico (evaluación). El Modelo es un conjunto de 19 requerimientos de desempeño. La Guía de Puntuación explica las dimensiones de evaluación: Procesos y Resultados, así como, los factores claves utilizados para evaluar cada dimensión. De esta manera, una evaluación proporciona un perfil de fortalezas y áreas de mejora relacionadas con los 19 requerimientos de desempeño, así como, el nivel de madurez de procesos y desempeño determinado por la Guía de Puntuación. La evaluación conduce a acciones para mejorar el desempeño en todas las áreas.

Este diagnóstico es una útil herramienta de gestión que va más allá que la mayoría de revisiones de desempeño y que, además, es aplicable a una amplia gama de estrategias, sistemas de administración y tipos de organización.

## CAPITULO III

### 3 DISEÑO DEL MODELO DE MEJORES PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Nuestra mente elabora abstracciones para dar cuenta o explicar un referente empírico. Esas abstracciones crean un esquema que hace las veces de una contrapartida ideal, esquematizada, de un hecho objetivo, aún cuando éste pueda ser inferido. Estas abstracciones explicativas, idealizaciones que se superponen a la realidad, y que “funcionan” como tales, es lo que se llama modelo.

Los modelos son conceptos inventados para trabajar con mayor facilidad. La ambición del científico que inventa un modelo es que, éste sea tan exacto como sea posible a la realidad a la que aspira representar. Normalmente la ambición del científico choca con la propia naturaleza de las cosas, su infinita riqueza y matices. Los modelos nunca deben considerarse productos definitivamente acabados, todo lo contrario ellos siempre están en estado de sofisticación buscando su perfeccionamiento, en cuanto a representación de la realidad se refiere. Los modelos son construcciones hipotéticas, imaginarias creadas a partir de un conjunto de definiciones. Sin embargo, es muy probable, que estas diferencias no invaliden la validez de las mediciones y los riesgos que se tomen a partir de la aceptación de estos resultados.<sup>10</sup>

Para la aplicación de un modelo de mejores prácticas de diseño corporativo en primer lugar se necesita identificar las variables significativas que afecten al conseguir el resultado esperado, por lo que se inicia con la investigación sobre el origen de los fondos de inversión para luego detallar el funcionamiento de los fondos de inversión y fideicomisos, sin descuidar los aspectos legales que deben

---

<sup>10</sup> BAIRD. C.D. *Experimentación, una introducción a la teoría de las mediciones y al diseño de experimentos*. Prentice Hall. México.1991.

cumplir, con el fin de conocer cuáles son los aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para el modelo a utilizar.

El siguiente paso es la selección del modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo que se adapte de mejor forma al modelo de negocio que tiene una administradora de fondos y fideicomiso.

En el modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo seleccionado se detalla cada uno de los aspectos que tiene este modelo, realizando un análisis de la situación actual de la administradora en función de este modelo seleccionado.

El último paso es la aplicación y evaluación del modelo en la administradora, análisis que se detallará en el siguiente capítulo.

### **3.1 HISTORIA DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN**

Los fondos de inversión constituyen mecanismos de ahorro, que datan de mediados del siglo XVIII en Holanda con las llamadas “Administratic Kantooren” entidades cuyo objetivo consistía en administrar los depósitos de grupos de personas que invertían este dinero con el fin de obtener beneficios para los miembros del fondo; los inversionistas recibían certificados especiales que los acreditaban con derecho a percibir cualquier rendimiento obtenido por el fondo. Los “Kantooren” no representan exactamente un antecedente real de los fondos de inversión, porque no diversificaban las inversiones. Por lo anterior, se ha tomado como precursor de los fondos actuales de inversión a los “fideicomisos de inversión” creados en Bélgica por Guillermo I en 1822, al fundar la “Sociedad General de los Países Bajos para favorecer la industria de interés nacional”, organismo que sí diversificaba sus inversiones.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> ZORRILA SALGADOR, JUAN PABLO: “¿Qué son los Fondos de Inversión?” en Contribuciones a la Economía, diciembre 2004. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Posteriormente aparecen y adquieren enorme fuerza en la Gran Bretaña creándose organismos como la “London Financial Association”, la “International Financial Society” y en 1868 en Londres, se crea la primera sociedad de inversión colectiva regulada y reglamentada como tal, conocida como “The Foreign and Colonial Government Trust”. En Escocia, 1873 aparece la “Scottish American Investment Trust”. En 1894 se da el origen de los Fondos en EE.UU. llamados “Boston Personal Property Trust” y en 1924 ya evolucionan en los Estados Unidos a formas perfeccionadas de fondos, como las de tipo abierto (patrimonio variable y liquidez inmediata de sus unidades).<sup>12</sup>

En la actualidad funcionan fondos de inversión en casi toda Europa Occidental, Gran Bretaña, Francia, Luxemburgo, Austria, Suecia, Portugal, Noruega, Bélgica, Alemania, Dinamarca entre otros. Algunas sociedades de inversión europea se caracterizan porque sus inversiones se orientan totalmente a la compra de acciones de compañías norteamericanas y porque su administración opera a través de bancos.

En Latinoamérica los fondos o sociedades de inversión irrumpieron en 1956 en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Venezuela, en donde aparecieron las administradoras de fondos como una alternativa para reemplazar la administración estatal por una administración privada, para que el estado se limite a establecer las normas y el control respectivo, y en ciertos casos brindar la ayuda asistencial necesaria. A pesar del manejo profesional que ofrecen las administradoras de fondos, el desequilibrio económico y financiero que se presenta en estos países repercute en la idiosincrasia del inversionista, que teme por la inflación, la devaluación, las cargas impositivas y demás influencias sociales y conflictos que permanentemente se presentan.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> ZORRILLA SALGADOR, JUAN PABLO: "¿Qué son los Fondos de Inversión?" en Contribuciones a la Economía, diciembre 2004. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

<sup>13</sup> VILLAFUERTE HIDALGO, GUILLERMO PATRICIO. Administradoras de fondos de inversión en el Ecuador, evolución, características, productos y posicionamiento. Escuela Politécnica del Litoral. 1999

### **3.2 FONDOS DE INVERSIÓN Y FIDEICOMISOS**

Tradicionalmente las instituciones financieras han creado cuentas para ahorro como mecanismos para que sus clientes mantengan su dinero en forma segura y a la vez ofreciendo una pequeña ganancia a estos movimientos que tienen una rotación del dinero alta, es por esto que los bancos crearon otros instrumentos como por ejemplo los certificados de depósito, con los cuales se fomenta el ahorro de los clientes y además pueden conocer con mayor exactitud el tiempo de permanencia del dinero dentro de la institución.

Visto a nivel general el ahorro deriva en una acción que lleva a obtener ganancias a futuro, colocando en productos o cuentas que son consideradas como seguras, pero que ofrecen rendimientos que generalmente son menores a otras alternativas de inversión. Es por esta razón que a mediano o largo plazo, estos valores pueden incluso ser menores en su valor real, a los inicialmente aportados, debido a causas como la inflación.

Por lo anteriormente expuesto, los clientes ya no solo buscan ahorrar, sino que también intentan invertir sus recursos, para lo cual buscan otras formas alternativas de inversión con el fin de mejorar sus rendimientos.

Por otra parte ciertos clientes necesitan financiamiento y los bancos ofrecen distintas formas de crédito según el destino de este. A pesar de estas alternativas de financiamiento, muchas empresas buscan maneras más flexibles para obtener recursos, además existe también un gran sector que está dispuesto en invertir en estas empresas.

La inversión se diferencia del ahorro, en que la primera intenta obtener mayores rendimientos en el futuro según el tipo de inversión que se realice, pero a cambio de todo esto, el riesgo involucrado en la inversión es más alto que el que se tiene en el ahorro. La regla es que a mayor riesgo mayor rendimiento, a un menor riesgo menor rendimiento.

Estas han sido, entre otras, las causas para que las personas busquen formas alternativas de invertir sus recursos como son los fondos de inversión.

### 3.2.1 LOS FONDOS DE INVERSIÓN

Un fondo de inversión es un mecanismo de ahorro en donde una sociedad organizada de inversionistas buscan como fin común el de obtener mayor rentabilidad por la suma de sus inversiones, que la que lograrían al invertir individualmente.

Otra definición de los fondos de inversión es la siguiente: *“patrimonio perteneciente a una pluralidad de inversores, cuyo derecho de propiedad se representa mediante un certificado de participación, administrado por una sociedad gestora, con el concurso de un depositario. Su objeto exclusivo es la adquisición, administración y enajenación de valores mobiliarios y otros activos financieros, para compensar una adecuada composición de sus activos, compaginando riesgos y rendimientos, es decir, buscando la rentabilidad media cercana o incluso superior a la del mercado”*<sup>14</sup>.

### 3.2.2 CLASES DE FONDOS

Existen dos clases de fondos:

#### ***“Fondos administrados.***

Son aquellos que admiten la incorporación, en cualquier momento de aportantes, así como el retiro de uno a varios de éstos, por lo que el monto del patrimonio y el valor de sus respectivas unidades son variables. Los aportes efectuados por los

---

<sup>14</sup> CASAS, Jurado Amalia García. “El mercado español de fondos de inversión: Análisis económico-financiero”. Universidad de Granada. España. 2003.

inversionistas, se expresan en unidades. Cabe recalcar que las unidades no son consideradas valores.

### ***Fondos Colectivos.***

Son aquellos que tienen como finalidad invertir en Valores de proyectos productivos específicos. El fondo estará constituido por los aportes hechos por los constituyentes, dentro de un proceso de oferta pública, denominados cuotas las mismas que deberán someterse a calificación de riesgo y serán libremente negociables en las Bolsas de Valores del país. Las cuotas no son rescatables. El fondo colectivo tiene un patrimonio fijo y el número de cuotas están en función del valor nominal de las mismas.”<sup>15</sup>

### **3.2.3 VENTAJAS DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN.**

Entre las ventajas que presenta un fondo de inversión con respecto a otros productos financieros habituales, se pueden nombrar:

#### ***Seguridad.***

Dentro la normativa propia de cada fondo y de las regulaciones de la ley, se establecen valores mínimos y máximos que aseguran una gestión prudente del dinero.

#### ***Diversificación.***

Los fondos diversifican con distintas fuentes las inversiones que se realizan con lo que se reduce el nivel de riesgo.

---

<sup>15</sup> Intendencia del mercado de valores, departamento de investigación y desarrollo. Guía El Mercado de Valores en el Ecuador. Superintendencia de compañías. 2006.

***Rentabilidad.***

Los rendimientos son acumulativos diariamente, con lo que la rentabilidad se eleva desde el primer día.

***Liquidez.***

La inversión se recupera en cualquier momento, respetando los días de preaviso establecidos en el contrato de integración al fondo, ya sea de manera total o parcial, con lo que se confiere una liquidez inmediata.

***Gestión profesional.***

El correcto manejo del fondo está a cargo de un equipo humano altamente profesional y de recursos materiales y tecnológicos, en donde no se podría acceder de manera individual o sus costos sería demasiado elevado.

***Información real y oportuna.***

Todos los participantes están informados en todo momento del destino de su inversión. Antes y durante la suscripción del Fondo, los participes pueden conocer la situación del mismo a través de diversos documentos públicos (reglamentos, memorias anuales e informes trimestrales, etc.).

**3.2.4 ADMINISTRADORAS DE FONDOS Y FIDEICOMISOS.**

Los fondos de inversión puede estar formado por personas naturales y jurídicas, quienes a su propio riesgo ponen sus recursos en Administradoras de Fondos y Fideicomisos, que son compañías lealmente reconocidas y autorizadas por la Superintendencia de Compañías con el fin de administrar fondos de inversión, negocios fiduciarios, fideicomisos, además de actuar como emisores de procesos de titularización y representar fondos internaciones de inversión.

En una administradora de fondos y fideicomisos, cada fondo de inversión y negocio fiduciario, es una entidad legalmente reconocida e independiente de la administradora, por lo que la contabilidad de cada uno de estos debe ser llevada de manera independiente como empresas distintas.

En un fondo de inversión ingresan distintos inversionistas que son conocidos como "**participes**", quienes al realizar una inversión, que es conocida como "**integración**", aportan con una cantidad de "**unidades de participación**". Las unidades de participación son los valores correspondientes a la relación entre el capital que invierten los participes y el valor obtenido por las inversiones realizadas por la administradora. El valor de la unidad de participación varía diariamente, debido a las inversiones realizadas por administradora con los valores depositados por los participes.

Cuando un participe realiza una integración, el monto en dólares es transformado a unidades de participación, que es la unidad con que se maneja internamente en la administradora. Los rendimientos en dólares que obtiene un participe está en función de la variación del valor de la unidad de participación, con lo que un cliente tiene mayores rendimientos cuando el valor de la unidad de participación sube, si el valor de la unidad de participación baja, el cliente disminuirá su monto en dólares, ya que el valor de su inversión ha disminuido.

El retiro de la inversión se denomina "**rescate**" y el monto que recibe el cliente está en función del valor de la unidad de participación, al momento del rescate.

Los fondos de inversión tienen distintas características para su incorporación, como son tiempos mínimos de permanencia, valores mínimos de integración, tiempo para preaviso de rescates, características que son definidas por la administración de la administradora de fondos en función del portafolio de inversiones y del nicho del mercado a quien se quieren enfocar.

### **3.2.5 CARACTERISTICAS DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN DE LA ADMINISTRADORA INTERFONDOS**

La administradora de fondos “Interfondos”, perteneciente al grupo financiero “Banco Internacional”, en su inicio creó el fondo administrado de Inversión “Leal I”, que fue con el primer producto con el que comenzó a participar en el mercado ecuatoriano.

Leal I tiene como características una apertura inicial de mínimo 500 dólares y los incrementos con un valor mínimo de 100 dólares. El tiempo de permanencia mínimo de los valores ingresados es de 15 días, existiendo un preaviso para retiro de dos días. Los clientes pueden realizar retiros de varias formas: el valor de los rendimientos obtenidos hasta la fecha de retiro, un porcentaje del valor mantenido en el fondo o un valor fijo en dólares, todas estas formas pueden ser siempre y cuando se mantenga un valor de 100 dólares mínimo en el fondo. En el caso de que el cliente necesite retirar todo el valor existente en el fondo, debe de realizar una solicitud de retiro total, la misma que deja al fondo del cliente sin valores y por tanto como un cliente no activo. Se pueden realizar retiros tantas veces como el cliente desee.

Un cliente puede abrir tantos portafolios como desee en un mismo fondo de inversión. Cada portafolio se administra de forma independiente, incluso generando un estado de cuenta individual por cada portafolio que puede ser entregado cada uno en una dirección distinta.

El fondo Leal I ha sido el producto estrella de Interfondos y por varios años el único que comercializó la empresa. Sin embargo las condiciones del mercado ecuatoriano han ido evolucionando, por lo que Interfondos se vio obligada a crear otro tipo de producto que sea una alternativa al fondo Leal I, es así como nace en el 2006 el Fondo administrado de inversión “Nuestro Futuro”, como una mejor forma de generar un ahorro por parte de los clientes.

Las características que tiene el fondo Nuestro Futuro son: un monto de apertura o reingreso de mínimo 100 dólares, con incrementos de mínimo 25 dólares. Los retiros se los realiza de la misma forma que para el fondo Leal, con la diferencia en fondo “Nuestro Futuro” que únicamente se puede realizar un retiro en un periodo de 30 días.

A mediados del 2008, para complementar los productos de Interfondos, se creó el fondo “Vida Saludable”, el mismo que como parte de sus características tiene un seguro de vida atado. Las características de este fondo son un poco más complejas que las de los otros fondos, debido principalmente a que se intenta que sea un fondo en donde los clientes no retiren sus aportaciones. Las características que tiene este fondo son: el cliente tiene que tener una cuenta atada al fondo, la que se realizan aportes mensuales de un valor determinado por el cliente, debitando mes a mes este valor. Aparte del aporte mensual ordinario debitado de la cuenta, se pueden realizar incrementos extraordinarios que sean de mínimo el valor propuesto por el cliente. Para retirar dinero del fondo, el cliente lo puede realizar únicamente transcurrido un año del primer aporte y solo por el 75% del valor aportado en el año inmediato anterior. A los cinco años puede realizar un retiro total de todo lo aportado. Como característica adicional, este fondo tiene atado un seguro de vida, que está vigente mientras el cliente no se retrase en ninguno de sus aportes mensuales.

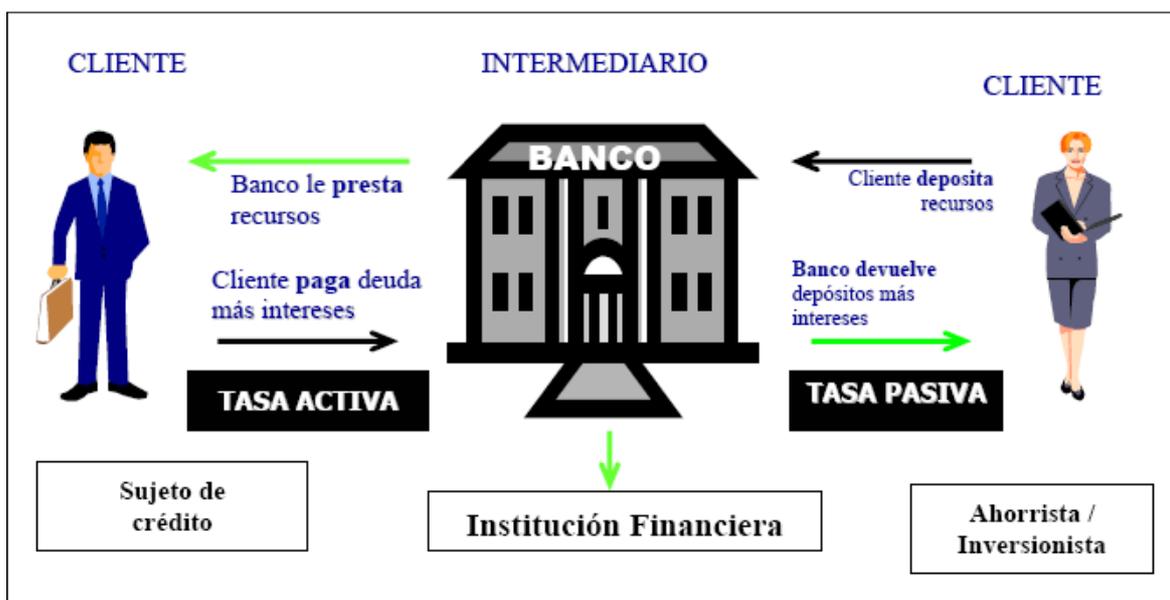
### **3.2.6 EL MERCADO DE VALORES**

El mercado financiero vincula a oferentes con demandantes para movilizar recursos económicos como mecanismo de financiamiento de actividades productivas de corto, mediano y largo plazo.

Esta movilización de recursos se realiza mediante operaciones indirectas y directas.

### ***Movilización Indirecta de recursos.***

En este tipo de operaciones una institución financiera, como son los bancos, cooperativas, mutualistas, etc., se encarga de realizar la captación de recursos mediante productos atractivos para sus clientes como son las cuentas de ahorros, certificados de inversión, pólizas de acumulación, etc. Con los recursos captados, la institución financiera canaliza estos recursos a otros clientes que los necesitan, mediante el otorgamiento de préstamos que son desembolsados después de realizar un riguroso análisis de crédito. Estos préstamos son concedidos en base a una aceptación del cliente de las condiciones de plazo y tasa propuestas por la institución financiera, siendo esta quien asume el riesgo por la operación realizada y por la responsabilidad ante sus clientes.



**Figura 3.1** Movilización indirecta de recursos.  
(Intendencia del mercado de valores, 2006)

### ***Movilización directa de recursos***

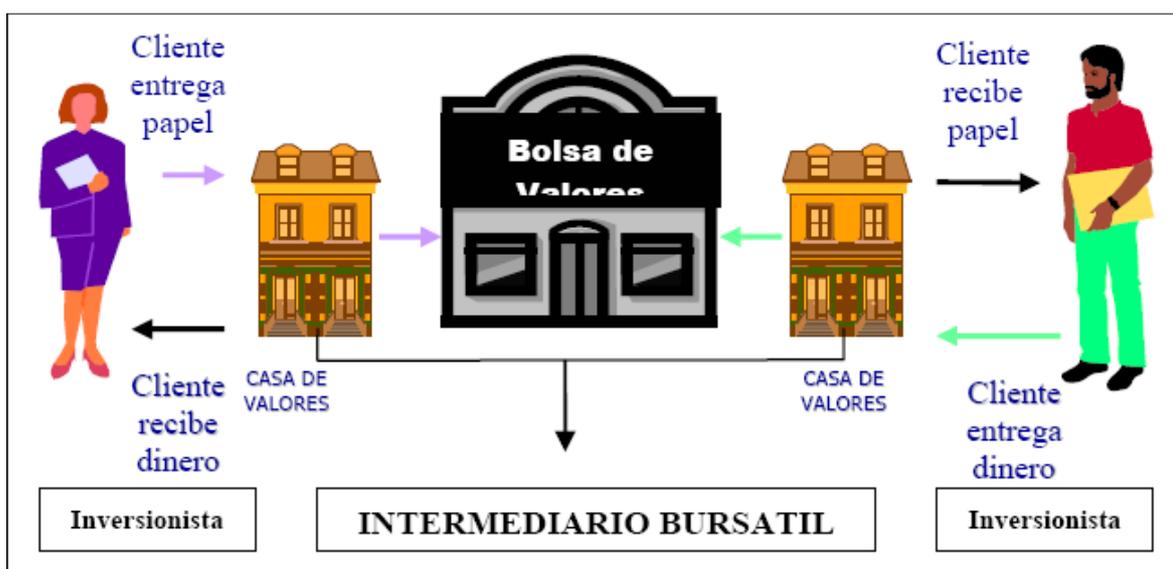
Este tipo de operaciones se realiza en el ámbito bursátil y es conocida como una operación desintermediada a través del mercado de valores, en donde participan emisores de valores (compañías, instituciones financieras, instituciones del

Estado, etc.), inversionistas y casas de valores que se encargan de las negociaciones en las bolsas de valores.

La estructuración de los títulos son realizados por los emisores, quienes con la ayuda de las casas de valores, ofrecen, en función de las necesidades de financiamiento y según sus posibilidades de pago, tasas que son mayores que las tasa pasivas y menores que las tasas activas que las que se ofrecen en el sistema financiero tradicional.

Al igual que los emisores, los inversionistas también se asesoran con las casa de valores para adquirir títulos que cumplen con las expectativas de inversión, para lo cual realizan un análisis minucioso del emisor y del los títulos emitidos ya que el riesgo es asumido totalmente por el inversionista.

Los títulos adquiridos por los inversionistas pueden volver a ser ofrecidos en venta por estos en el mercado de valores, para que otros inversionistas sean los nuevos propietarios de estos títulos, este tipo de operaciones se pueden realizar tantas veces como los inversionistas lo requieran.



**Figura 3.2** Movilización directa de recursos  
(Intendencia del mercado de valores, 2006)

La Superintendencia de compañías define al mercado de valores como *“El segmento del mercado financiero que reúne a oferentes e inversionistas de valores sin la participación de intermediarios financieros. Los oferentes son los que necesitan financiarse y pueden ser, entre otros, los organismos gubernamentales, compañías financieras y del sector real de la economía; por otro lado los demandantes de valores son inversionistas como USTED o grandes fondos o instituciones de inversión llamados inversionistas institucionales.”*<sup>16</sup>

*“Se considera Valor al derecho o conjunto de derechos de contenido esencialmente económico, negociables en el Mercado de Valores, incluyendo, entre otros, acciones, obligaciones, bonos, cédulas, cuotas de fondos de inversión Colectivos, contratos de negociación a futuro o a término, permutas financieras, opciones de compra o venta, valores de contenido crediticio de participación y mixto que provengan de procesos de titularización y otros que determine el Consejo Nacional de Valores (C.N.V.).”*<sup>17</sup>

### **3.2.6.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MERCADO DE VALORES**

Entre los principios básicos del mercado de valores están:

#### ***Obtención directa y eficiente de los recursos***

Con el mercado de valores se pretende que los recursos fluyan libremente entre inversionistas y emisores de obligaciones de una manera más rápida que el sistema financiero tradicional.

---

<sup>16</sup> Intendencia del mercado de valores, departamento de investigación y desarrollo. Guía el mercado de valores en el Ecuador. Superintendencia de compañías. 2006.

<sup>17</sup> Intendencia del mercado de valores, departamento de investigación y desarrollo. Guía conocimientos básicos del mercado de valores. Superintendencia de compañías. 2006.

***Disponibilidad de información veraz, completa y oportuna para la toma de decisiones***

Una de las razones del éxito del mercado de valores es la disponibilidad de información por parte de cada uno de los participantes, ya que el análisis minucioso de la información disponible, es lo que ayuda en las decisiones de inversión en determinados títulos.

***Transparencia y precio justo de los Valores, como resultado de una intermediación competitiva, ordenada, equitativa y continua.***

En el mercado de valores existe una libre competencia, ya que cualquier inversionista está en la libertad de comprar o vender sus títulos, en un ambiente de transparencia, mientras que los emisores ofrecen precios justos por los títulos en las obligaciones que ponen en el mercado.

### **3.2.6.2 VENTAJAS DEL MERCADO DE VALORES**

El mercado de valores ofrece una alternativa eficiente y complementaria al sistema financiero tradicional, ya que las opciones de inversión y de financiamiento son variadas.

Las empresas que participan en el mercado de valores pueden encontrar más fácilmente inversionistas que estén dispuestos a participar y promover nuevos proyectos y/o fortalecer a estas empresas. Además estas empresas pueden adecuar su estructura financiera de tal manera que adecuen su nivel de deuda de manera más flexible ya que pueden definir las condiciones de las operaciones a los montos, plazos, tasas y otros parámetros que sean más atractivos tanto para ellos como para los inversionistas que participen.

Para las empresas también les ayuda a promover su imagen corporativa, ya que a través del mercado de valores los inversionistas conocen la estructura

organizativa, su potencialidad económica, sus perspectivas de crecimiento y expansión, con lo que pueden mejorar su posicionamiento en el mercado.

Los inversionistas tienen la ventaja de poder diversificar su cartera de inversiones, ya que pueden realizar inversiones con distintos emisores, en donde los títulos que se adquieran pueden variar en condiciones, plazos, montos de demás características que el inversor considere cumplan con las condiciones que considere adecuada para llegar a satisfacer los objetivos de inversión.

### **3.2.6.3 OFERTA PÚBLICA DE VALORES**

La oferta pública de valores es la invitación o propuesta dirigida a un sector determinado o al público en general para la negociación de valores disponibles en el mercado.

Existen dos tipos de oferta pública, primaria y secundaria, que son efectuadas en las bolsas de valores.

#### ***Oferta pública primaria.***

Se realiza cuando se efectúa una negociación por primera vez en el mercado, para una compañía es la primera negociación formal de sus valores en el mercado formal.

#### ***Oferta pública secundaria.***

Se realiza cuando una compañía no vendió la totalidad de sus valores en la primera oferta pública y acude nuevamente a negociarlos en el mercado, esta se puede realizar tantas veces como sea necesario.

También se conoce como oferta pública secundaria a la negociación de un valor, luego de la primera colocación, con el fin de cambiar de dueño hasta el vencimiento del valor.

#### **3.2.6.4 MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO EN LA OFERTA PÚBLICA DE VALORES**

Existen diferentes formas o mecanismos de inversión que se proponen en una oferta pública de valores, las cuales pueden afectar al patrimonio, pasivo a al activo.

##### ***Mecanismos por el lado del patrimonio.***

Por el lado del patrimonio se puede buscar socios que apoyen a un proyecto o al crecimiento de la empresa, mediante la oferta pública de acciones. Con este mecanismo la empresa pone a la venta cierto número de acciones, ya sean comunes o preferidas, a un determinado valor.

Las acciones comunes son las que otorgan derechos a recibir los rendimientos económicos y derechos participativos y de voto en las juntas de accionistas. Las acciones preferidas son dan únicamente derechos económicos que se traducen en un rendimiento fijo con preferencia sobre los accionistas comunes. No pueden participar y votar en las juntas de accionistas.

##### ***Mecanismos por el lado del pasivo.***

Si la empresa necesita financiamiento para los proyectos, pero no desea abrir su paquete accionario, puede realizar la emisión de obligaciones, que son la generación o emisión de valores representativos de deuda amparados en una garantía general y específica, a un determinado interés y plazo, propuestos en el mercado de valores mediante una oferta pública. La emisión de obligaciones representa un incremento de pasivos de la empresa.

Existen tres tipos de emisiones de obligaciones:

1. De largo plazo.
2. De corto plazo o papel comercial.
3. Obligaciones convertibles en acciones.

*De largo plazo.*

Son los valores emitidos por las empresas, que reconocen o crean una deuda a cargo de la emisora y se emiten con un plazo mayor a 360 días.

*De corto plazo o papel comercial.*

Es un título de deuda que se emite en un plazo de 1 a 359 días con un programa de emisión de carácter envolvente, es decir que se lo va utilizando a medida que se lo necesite. Además el emisor tiene hasta 720 días para redimir, pagar, recomprar, emitir y colocar el papel de acuerdo a las necesidades del fondo.

*Obligaciones convertibles en acciones.*

Son obligaciones de largo plazo que emiten las compañías y que dan al titular o tenedor la posibilidad, más no la obligación, de ser convertidas en acciones de acuerdo a un factor de conversión y a los términos estipulados en la escritura pública. La conversión puede efectuarse en épocas o fechas determinadas o en cualquier tiempo a partir de la suscripción.

*Garantías para la emisión de obligaciones.*

Toda emisión de obligaciones tiene una garantía general de respaldo, que se entiende como la totalidad de los activos no gravados del emisor que no estén afectados por una garantía específica. Una garantía específica es de carácter real

o personal, que garantiza obligaciones para asegurar el pago del capital y de los intereses. Las garantías específicas también pueden respaldar una obligación.

### ***Mecanismos del lado del activo***

Otra forma como pueden obtener recursos las empresas es mediante el mecanismo de titularización de activos, que es el proceso de transformar activos de poca, lenta o nula rotación en liquidez.

El proceso de titularización se lo realiza a través de los fideicomisos mercantiles mediante la participación de una administradora de fondos y fideicomisos para que se permita la emisión de valores con cargo a ese patrimonio autónomo y puedan ser colocados y negociados en el mercado mediante una oferta pública.

### **3.2.7 ENCARGO FIDUCIARIO.**

“Constituye el contrato escrito y expreso por el cual una persona, llamada constituyente, instruye a otra, llamada fiduciario, para que de manera irrevocable, con carácter temporal y por cuenta de aquel, cumpla diversas finalidades, tales como de gestión, inversión, tenencia o guarda, enajenación, disposición, etc., a favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario.

En esta figura no existe transferencia de bienes de parte del constituyente, quien conserva la propiedad de los mismos y únicamente los destina al cumplimiento de finalidades establecidas”.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Intendencia del mercado de valores, departamento de investigación y desarrollo. Guía el mercado de valores en el Ecuador. Superintendencia de compañías. 2006.

### **3.2.8 FIDEICOMISO MERCANTIL.**

“Por el contrato de Fideicomiso Mercantil una o más personas llamadas constituyentes o fideicomitentes transfieren, de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles o inmuebles corporales o incorporales, que existen o se espera que existan, a un patrimonio autónomo, dotado de personalidad jurídica, para que la Sociedad Administradora de Fondos y Fideicomisos, que es su fiduciaria y en tal calidad su representante legal, cumpla con las finalidades específicas establecidas en el contrato de constitución, bien a favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario.

El patrimonio autónomo es el conjunto de derechos y obligaciones destinados a una finalidad y que se constituye como efecto jurídico del contrato, también se denomina Fideicomiso Mercantil; así, cada Fideicomiso Mercantil tendrá una denominación peculiar señalada por el constituyente a efectos de distinguirlo de otros que mantenga el fiduciario con ocasión de su actividad. Cada patrimonio autónomo está dotado de personalidad jurídica, siendo el fiduciario su representante legal.”<sup>19</sup>

### **3.3 LEYES Y REGLAMENTOS DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS EN EL ECUADOR**

En el Ecuador a inicios de siglo se creó la Bolsa de Comercio, cuyas disposiciones constan en el Código de Comercio de 1906, institución en donde se dan ciertas operaciones del mercado de valores sin lograr un desarrollo como se podría haber esperado. Para el año de 1935 se crea en Guayaquil la “Bolsa de Valores y Productos del Ecuador C.A.”, la misma que no pudo propiciar el avance del mercado de valores en el Ecuador, por lo que al año de su creación desaparece.

---

<sup>19</sup> Intendencia del mercado de valores, departamento de investigación y desarrollo. Guía el mercado de valores en el Ecuador. Superintendencia de compañías. 2006.

El mercado de valores a nivel mundial sigue desarrollándose, por lo que en el Ecuador se toma la decisión de crear en 1964 la Comisión de Valores (Corporación Financiera Nacional) quien, entre una de sus actividades, tenía el objetivo de promover la creación de la Bolsa de Valores, sin embargo las condiciones económicas y políticas del país no ofrecieron las garantías para poder ejecutar el mandato.

En ese mismo año empieza a operar la Superintendencia de Compañías, como una entidad adscrita a la Superintendencia de Bancos y no fue hasta el año de 1967 que se crea como un organismo técnico y autónomo superior de control con el fin de velar por el buen cumplimiento y administración de la Ley de Compañías.

En febrero de 1969, se autoriza al Presidente de la República el establecimiento de las bolsas de valores como compañías anónimas. En ese mismo año en marzo se promulga la Ley 111, en donde se atribuyen a la Superintendencia de Compañías las funciones de regulación, vigilancia y control del Mercado de Valores y la operación de las bolsas de valores.

En julio de 1969, el Presidente de la República dispuso el establecimiento de las bolsas de valores en Quito y Guayaquil.

La Superintendencia de Compañías ha realizado la labor de búsqueda, adecuación y actualización de la legislación relativa al mercado de Valores, actividades que llevaron a la promulgación de la Ley de Mercado de Valores el 28 de mayo de 1993, ley que tuvo como uno de sus objetivos el de promover y canalizar el ahorro nacional e internacional hacia la inversión productiva a través de un mercado organizado, integrado, eficaz y transparente.

El 28 de julio de 1998 se promulga la actual Ley de Mercado de Valores, en donde se introducen reformas que dan un gran impulso a la Fiducia y Titularización.

### **3.3.1 LEY DE MERCADO DE VALORES.**

El mercado de capitales es virtualmente inexistente en el país; y su desarrollo requiere, entre otros elementos, de un marco de estabilidad económica que el Ecuador ha carecido durante los últimos años. En especial, se requiere que la inflación y el tipo de cambio mantengan cierta estabilidad, debido a que sus fluctuaciones afectan la rentabilidad que los ahorristas obtienen por sus recursos.

La ley de Mercado de Valores busca precisamente desarrollar un mercado de capitales en el país. De esta forma, se crea una alternativa adicional para que los ahorristas inviertan sus recursos, mediante la compra de los distintos documentos que se vendan en el mercado. De igual manera, se crea una alternativa para que las empresas obtengan recursos para financiar sus proyectos. En este sentido, el mercado de valores es a la vez un complemento y una competencia para el sistema financiero, que le obliga a reducir su margen de intermediación y a operar con mayor eficiencia.

En el anexo 1 se resumen los distintos títulos que tiene esta ley.

### **3.3.2 REGLAMENTO INTERNO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN.**

La ley de Mercado de Valores da la competencia a las administradoras de fondos y fideicomisos para gestionar a los fondos de inversión. La ley define que la constitución de un fondo de inversión es realizada por varios inversionistas que pueden ser personas naturales o jurídicas quienes dan a la administradora la potestad para que maneje la inversión a cuenta y riesgo de los partícipes del fondo.

La constitución de un fondo de inversión debe ser llevada a cabo mediante una escritura pública por los representantes de la administradora y presentada e

inscrita en el Registro de Mercado de Valores, para que la Superintendencia de Compañías autorice su funcionamiento, después de la verificación de la escritura pública realizada y del reglamento interno del fondo.

Según la Ley, un reglamento interno debe contener al menos los siguientes puntos:

- a) "La denominación del fondo, en la que obligatoriamente se incluirá además del nombre específico de éste, la expresión "Fondo de Inversión" y, la indicación de si se trata de un fondo colectivo o administrado;
- b) Plazo de duración, cuando se trate de fondos colectivos. En el caso de fondos administrados, el plazo puede ser fijo o indefinido;
- c) Política de inversión de los recursos;
- d) Remuneración por la administración;
- e) Gastos a cargo del fondo, honorarios y comisiones de la administradora;
- f) Normas para la valoración de las unidades y cuotas;
- g) Política de reparto de los beneficios y endeudamiento cuando se trate de un fondo colectivo;
- h) Información que deberá proporcionarse a los aportantes obligatoriamente y con la periodicidad que determine el C.N.V;
- i) Normas sobre el cambio de administrador y liquidación anticipada o al término del plazo de un fondo, si se contemplare tales situaciones;
- j) Normas sobre la liquidación y entrega de rendimientos periódicos a los inversionistas aportantes, si el fondo lo previere;
- k) Normas relativas al retiro de los aportes cuando se trate de un fondo administrado;
- l) Normas sobre el derecho de rescate anticipado voluntario de las unidades de los fondos administrados y los casos de excepción en que procede tal rescate en los fondos colectivos;
- m) Indicación del diario en que se efectuarán las publicaciones informativas para los aportantes; y,

- n) Las demás que establezca el C.N.V., mediante norma de carácter general.”<sup>20</sup>

### **3.4 SELECCIÓN DEL MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

En el capítulo I se presentaron varios modelos de gobierno corporativo tanto a través del tiempo como los existentes en las distintas regiones. Uno de los modelos que mayor difusión a nivel mundial ha tenido es el modelo de la OCDE debido a su carácter universal y en parte también por estar la OCDE conformado por los países más industrializados del planeta.

Si bien es cierto el modelo de la OCDE es de carácter general, en la CAF se realizó un estudio sobre la aplicabilidad de las prácticas de gobierno corporativo para sus miembros, proponiendo un modelo que más se adapte a la realidad regional existente en la región andina. Este modelo fue aplicado como piloto en ciertas empresas de los países miembros y por otra parte puesto a consideración de todas las empresas para su aplicabilidad.

En el 2006 la CAF realizó un diagnóstico de prácticas de gobierno corporativo en la región andina, utilizando una encuesta a las empresas que fue realizada tanto de manera presencial como en forma electrónica a través de un portal web.

Los resultados observados de la encuesta dan cuenta de un nivel Medio-Alto de prácticas de gobierno corporativo en las empresas emisoras que en las no emisoras, lo cual se refleja en indicadores como los mecanismos formales de gobierno corporativo y en el sondeo acerca de la implementación de las prácticas al interior de las sociedades. Esto puede responder a las diversas iniciativas legislativas en el campo del mercado público de valores en países como Colombia

---

<sup>20</sup> Ley de Mercado de Valores. Comisión de Legislación y Codificación del Congreso Nacional. Enero del 2006.

y Perú, en donde importantes cambios en el sistema normativo se han introducido en los últimos seis años.

Se observan además patrones de gobierno corporativo en las emisoras, en temas como mayor participación de los accionistas, divulgación de información en medios electrónicos, resolución de conflictos de interés, así como la revelación de información de las compañías y mecanismos formales de gobierno corporativo.

Es de destacar, que el nivel medio alto encontrado en las empresas, se apoya de manera sustancial en el tipo de empresas que contestaron la encuesta. En efecto, debido al conocimiento previo de prácticas de gobierno corporativo que estas tienen y que a su vez determina el interés particular en la temática, se acercan a la frontera de las prácticas de gobierno corporativo en la región y por otra parte, las que se alejan de las prácticas, probablemente no contestaron la encuesta con el ánimo de no evidenciar su falta de prácticas de gobierno corporativo.<sup>21</sup>

Lo anterior indica que el apoyo y financiamiento de organismos multilaterales para difundir las prácticas de gobierno corporativo es una apuesta a largo plazo, pues no es un tema que se reciba con entusiasmo a pesar de los esfuerzos de actores representativos en cada país.

En el caso del Ecuador la Bolsa de Valores de Quito no solamente ha trabajado en los proyectos de la CAF, sino que se ha incorporado a una alianza estratégica con Colombia y Venezuela para difundir la materia a nivel regional. Asimismo, ha trabajado de manera insistente con las casas de bolsa en la consecución de recursos para nuevas iniciativas. Se ha conformado el Comité de Gobierno Corporativo, liderado por la propia entidad, mediante el cual se han adoptado los LCAGC como Código de referencia en el país.

---

<sup>21</sup> IAAG & Corporate Finance. Diagnóstico de prácticas de gobierno corporativo en el área andina. Corporación Andina de Fomento (CAF). 2006.

Como se evidencia el modelo propuesto por la CAF es el que ofrece la mejor alternativa para ser utilizado por Interfondos para la aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, ya que existen experiencias de la aplicación del modelo tanto a nivel regional como nacional, además de contar con un apoyo por parte de la Bolsa de Valores de Quito, que es una de las entidades con la que se tiene una buena relación por el negocio mismo de la Administradora de Fondos.

### **3.5 SELECCIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA**

Todos los modelos indican que la decisión de dirigir la organización hacia la excelencia debe partir necesariamente de la Dirección de la organización, como impulsor de los empleados y de los procesos. Los procesos deben estar orientados a lograr la satisfacción de los clientes; esta satisfacción a corto plazo y una buena gestión harán que se obtengan buenos resultados económicos a medio / largo plazo.

Otro punto en común de los sistemas de calidad es la utilización de la autoevaluación o análisis interno de la organización y del benchmarking (comparación externa). Estos dos tipos de análisis permiten identificar los puntos débiles y mejorarlos.

La mayoría de las organizaciones han llegado a la calidad total después de haber implantado y certificado sus sistemas de calidad según las normas ISO 9000. Para las organizaciones supone un paso más, un nuevo reto en el que además deben participar y sentirse implicadas todas las personas que trabajan en ellas.

El modelo de excelencia Malcolm Baldrige fue creado con el fin de impulsar la excelencia en la gestión, es el más utilizado de los existentes en el mundo Occidental. El modelo no es una norma, como ocurre con la ISO 9000, es únicamente una referencia para medir el grado de excelencia en la gestión.

Uno de los aspectos más destacables del modelo es la autoevaluación, ejercicio que permite a la organización medirse frente al modelo e identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora. Son los propios miembros de la organización, tras recibir la formación adecuada, quienes comparan la gestión y los resultados de la organización con los descritos en el modelo y puntúan cada uno de los criterios. Como resultado de la autoevaluación, la organización obtiene una puntuación total comprendida entre 0 y 1000 puntos.

La puntuación obtenida no es importante en sí misma, sólo lo es en la medida que permite comparar el resultado con el de años sucesivos o anteriores.

Con la autoevaluación se consigue una “fotografía” de la empresa, se identifican los puntos fuertes y las áreas de mejora, y la dirección dispone de una información objetiva y fiable que le ayuda a establecer Planes de Mejora para el siguiente periodo.

### **3.6 AMBITO DE LA APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

Para la aplicación del Gobierno Corporativo en Interfondos se ha escogido el modelo de propuesto por la CAF como Lineamientos para un código andino de Gobierno Corporativo (LCAGC), por ser el que ha adoptado la Bolsa de Valores de Quito divulgando y promocionando su aplicación en las distintas compañías del Ecuador.

En el documento de LCAGC se describen 51 medidas y 95 recomendaciones, agrupadas en 5 áreas, en conjunto con el documento se dispone de un software de evaluación de las prácticas de gobierno corporativo, el mismo que ha sido utilizado para la elaboración del análisis de la situación actual de las prácticas de Gobierno Corporativo en Interfondos.

A continuación se detallan cada una de las medidas propuestas por la CAF en el documento de LCAGC.

### **3.6.1 DERECHO Y TRATO EQUITATIVO A LOS ACCIONISTAS**

Esta primera área tiene 6 medidas que intentan verificar si los accionistas y demás participantes pueden hacer ejercicio pleno y oportuno de sus derechos de propiedad.

#### ***Medida 1. Principio de igualdad de voto.***

El principio de esta medida es guardar la proporcionalidad entre el porcentaje de capital y el derecho de voto, reconociendo la igualdad entre acción y voto con el principio de una acción un voto.

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

Las operaciones que pueden afectar los derechos de los accionistas minoritarios deben estar debidamente explicados y detallados en un informe previo del directorio con la ayuda de un asesor externo que debe estar a la disposición de todos los accionistas.

#### ***Medida 3. Fomento de la participación e información de los accionistas.***

Los accionistas tienen el derecho a la solicitud de información para analizarla y plantear las cuestiones que consideren de interés en el funcionamiento de la empresa, según los intereses económicos o políticos que estos tengan. Los administradores deben ofrecer las respectivas respuestas en forma clara, directa y por escrito al accionista que los solicita, en donde constan las razones para las acciones tomadas.

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

La empresa además de los canales tradicionales de comunicación, debe efectuar una comunicación por medio de los modernos canales electrónicos y mantener un sitio web con la información corporativa que tenga información permanente y actualizada, para que los accionistas puedan acceder a la documentación necesaria para fomentar su participación y conocer oportunamente las convocatorias a las asambleas.

**Medida 5. El Quorum y las mayorías exigibles.**

Las sociedades deben garantizar que los accionistas conocen los porcentajes necesarios de quórum para cada una de las asambleas y el conocimiento de los quórum reforzados para operaciones que afecten de manera significativa el derecho de los accionistas minoritarios.

**Medida 6. Cambio o toma de control por otro grupo.**

La transmisión de acciones debe ser público en todo caso y en las compañías no cotizadas se debe prever el derecho de coventa de los accionistas minoritarios.

De los puntos descritos anteriormente el software de evaluación arroja los siguientes resultados:

**Tabla 3.1 - Informe de Evaluación del Área 1**

<b>ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISO INTERFONDOS 21/01/2009</b>			
<b>Área 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas</b>			
	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación Máximo

<b>Medida 1</b>	Principio de una acción - un voto	Imprescindible	Total	54,00	54,00
<b>Medida 2</b>	Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses	Importante	Nulo	0,00	19,00
<b>Medida 3</b>	Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas	Importante	Parcial	4,50	9,00
<b>Medida 4</b>	Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados	Conveniente	Total	6,00	6,00
<b>Medida 5</b>	Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Parcial	4,50	9,00
<b>Medida 6</b>	Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa	Importante	Importante	0,00	12,00
<b>Total</b>				<b>69,00</b>	<b>109,00</b>
<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>				<b>63,30%</b>	
<b>Evaluación</b>				<b>Limitada</b>	

### 3.6.2 LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

Órgano supremo ante el cual se rinden cuentas sobre las Prácticas de Buen Gobierno adoptadas. Para los informes, éste es el primer órgano que debe ser reglamentado y protegido, con el fin de resguardar su capital y respetar sus derechos. Las medidas que se proponen para la asamblea general de accionistas son las siguientes:

#### **Medida 7. Función y competencia.**

Dentro de los estatutos de las empresas se debe reconocer a la asamblea general de accionistas como el órgano supremo, con funciones exclusivas e indelegables

definidas con claridad, como son la aprobación de las cuentas anuales, de las aprobaciones de la gestión del directorio y su nombramiento o separación, aprobación de la aplicación del resultado (reparto de utilidades), designación de auditores externos, aprobación de la política de remuneración del directorio y demás decisiones estratégicas para la compañía.

***Medida 8. Reglamento de funcionamiento interno y funcionamiento de la asamblea general de accionistas.***

Las empresas deben tener un reglamento interno que norme y regule el funcionamiento de la asamblea general de accionistas.

***Medida 9. Establecimiento del derecho a convocatoria extraordinaria por parte de los accionistas.***

Las empresas deben regular en los estatutos el derecho que tiene los accionistas con un determinado nivel del capital social, para que puedan realizar la convocatoria a una asamblea general de accionistas, además de poder introducir los puntos a debatir.

***Medida 10. Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la asamblea.***

Los estatutos deben definir el plazo requerido para la convocatoria a una asamblea. En esta convocatoria además debe estar especificado el contenido detallado de los puntos a tratar en la agenda para que exista el mayor número posible de accionistas con una comprensión más clara del objeto de la convocatoria.

***Medida 11. Derecho de información de los accionistas con carácter previo a la celebración de la asamblea general y durante el desarrollo de la misma.***

Uno de los principios básicos de las compañías es el de transparencia informativa, siendo los accionistas los principales actores de este principio, ya que ellos tienen la potestad de solicitar toda la información que requieran, en especial con motivo de una convocatoria a una asamblea general. La información solicitada puede no ser proporcionada por el directorio en el caso de que sea considerada como confidencial, debido al giro del negocio o por secretos industriales, sin embargo en el caso de que los accionistas posean un porcentaje significativo del paquete accionario, la entrega de esta información no puede ser negada.

***Medida 12. Inversores institucionales y accionistas significativos.***

En vista de que los inversores institucionales y accionistas significativos normalmente han tomado un rol pasivo sin tener una representación en el directorio, se debe ofrecer la posibilidad de hacer pública en la página web corporativa la política de participación en la asamblea y su sentido de voto en cada una de las agendas.

***Medida 13. Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General.***

Las empresas deben tener en sus estatutos o en el reglamento de la Asamblea, los procedimientos que fomenten la participación de cada uno de los accionistas en la Asamblea General.

***Medida 14. La regulación de la representación y mecanismos de delegación de voto.***

Los estatutos de la asamblea deben facilitar que todo accionista que tenga derecho a participar, tenga la representación de la persona que el designe y en vista de que algunos casos esta participación en la asamblea es muy costosa, la empresa debe introducir medios electrónicos con el fin de que puedan existir mecanismos de voto electrónico, para que puedan emitir su voto a distancia los accionistas que no pueden presentarse físicamente en la asamblea. Los estatutos también deben contemplar la posibilidad de exista agrupación de accionistas para votar, en donde hay un representante que tiene el derecho para votar en nombre de todos sus representados.

***Medida 15. Intervención de los accionistas.***

Los accionistas deben tener la posibilidad de plantear preguntas sobre la agenda, incluso llegar al punto de poder pedir el cese o el ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del directorio en cualquier momento y sin la necesidad de que dichos puntos consten en la agenda de la asamblea.

***Medida 16. El voto de los miembros del directorio.***

En medida de lo posible, los miembros del directorio no deben de actuar como representantes de los accionistas, y en caso de serlo, los accionistas deberán expresado su voto indicando el sentido del mismo, sin embargo se debe evitar el voto del administrador en donde exista conflicto de interés.

***Medida 17. Delegación en blanco.***

Las delegaciones del voto por parte de los accionistas hacia sus representantes, en donde el voto está en plena consideración del representante, deben de ser erradicadas. Debe existir un modelo transparente de delegación del voto, en

donde el accionista exprese su sentido de voto para cada punto de la agenda, indicando el sentido del voto que debe dar el representante en caso de que no existan instrucciones precisas del voto.

**Medida 18. Asistencia de otras personas además de los accionistas.**

Se debe fomentar la participación de los miembros del directorio, quienes podrán dar explicaciones a los accionistas sobre diversos puntos que los accionista requieran aclaración. Además la presencia de otros asesores externos como auditores, representantes de comisiones de control y demás ejecutivos de la empresa que con su presencia pueden ayudar a clarificar los temas a tratar.

Con las medidas antes descritas el software de evaluación arroja los siguientes resultados:

**Tabla 3.2 - Informe de Evaluación del Área 2**

<i>ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISO INTERFONDOS 21/01/2009</i>					
<b>Área 2 – Asamblea general de accionistas</b>					
		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 7</b>	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables	Imprescindible	Total	54,00	54,00
<b>Medida 9</b>	Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas	Importante	Total	18,00	18,00
<b>Medida 10</b>	Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Parcial	9,50	10,00
<b>Medida 11</b>	Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea	Importante	Parcial	9,00	18,00

<b>Medida 13</b>	Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 14</b>	Utilización de medios electrónicos en la Asamblea	Importante	Nulo	0,00	9,00
<b>Medida 15</b>	Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento	Imprescindible	Nulo	0,00	54,00
<b>Medida 16</b>	Limitación de la Representación en administradores y miembros de la alta gerencia	Importante	Nulo	0,00	9,00
<b>Medida 17</b>	Utilización de mecanismos transparentes de delegación del voto	Importante	Nulo	0,00	9,00
<b>Medida 18</b>	Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea	Importante	Parcial	4,50	9,00
			<b>Total</b>	<b>104,00</b>	<b>199,00</b>
<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>				<b>52,26%</b>	
<b>Evaluación</b>			<b>Limitada</b>		

### 3.6.3 EL DIRECTORIO

Es el "corazón del Gobierno Corporativo" ya que sobre él descansa la mayor parte de los principios, en razón a que ejerce labores de direccionamiento estratégico, ejecución, control y seguimiento al desempeño de la organización en el logro de sus objetivos; en suma, es la pieza del engranaje de la empresa y su objetivo central es la prosperidad de la organización. La manera como el Directorio cumple sus funciones es un tema álgido dentro de la gobernabilidad.

***Medida 19. La necesidad de tener un Directorio.***

Las empresas sin importar el tamaño que estas tengan deben tener un Directorio como un organismo de carácter colegiado, con una estructura definida y un adecuado número de miembros para un correcto desempeño, el mismo que debe guardar una asimetría con la estructura organizacional de la empresa.

***Medida 20. Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio.***

El Directorio es el máximo organismo administrativo de la empresa, encargado de realizar las actividades que resulten necesarias para la consecución del objeto de ser de la empresa. El Directorio tiene como principal misión el gobierno, la supervisión y la evaluación, delegando la gestión ordinaria de la compañía en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección, y concentrando su actividad en la función general de supervisión y control. Las funciones del directorio son indelegables.

***Medida 21. Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera.***

Para un eficiente desempeño del Directorio, éste debe contar con información clara, oportuna y veraz, con amplio acceso a la misma por parte de los directores, lo cual les asegurará una toma de decisión eficaz. Además debe ser utilizada apropiadamente, guardando la debida reserva en la información privilegiada y haciendo pública la información en el momento requerido para que los grupos de interés reciban una comunicación transparente y confiable. También deberá velar por la integridad de los sistemas contables, establecer sistemas de gestión de riesgos y demás operaciones estratégicas para el negocio.

***Medida 22. Regulación del funcionamiento del directorio mediante un reglamento de régimen interno de organización y funcionamiento.***

Las empresas deben contar con un reglamento que regule la organización y funcionamiento del Directorio, que será de carácter vinculante para sus miembros y cuya transgresión acarree responsabilidad. Este reglamento debería ser aprobado por el mismo Directorio para que no pierda flexibilidad y debe ser registrado en el Registro Mercantil correspondiente.

***Medida 23. Dimensión del directorio.***

Uno de los aspectos críticos del Directorio es su dimensión, la misma que debe estar alineada con el tamaño de la empresa. La Asamblea General es la encargada de fijar el número máximo y mínimo de miembros, considerando que debería ser un número impar para evitar posible empates de votos y que además el Presidente del Directorio no tenga voto dirimente.

***Medida 24. Categorías de miembros del directorio.***

Los miembros del directorio deben reflejar la estructura accionario de la empresa y estar conformado por directores de distintas categorías. Estas categorías son: Directores internos o ejecutivos y directores externos que pueden ser independientes o no independientes. Estas categorías dan el equilibrio entre las acciones que quieren dar impulso a la empresa por parte de los directores internos y las acciones que proponen los directores independientes para frenarlas en función de los riesgos existentes en el medio.

***Medida 25. Nombramiento de los directores.***

El proceso de elección de los directores debe regirse por un procedimiento formal y transparente, que debe estar definido en el reglamento interno del Directorio,

correspondiendo a una comisión de nombramientos y retribuciones como la encargada de analizar los requisitos de elegibilidad de los mismos.

***Medida 26. Declaración de independencia de los directores.***

El propio candidato a director independiente debe declarar públicamente su independencia tanto frente a la sociedad como a los accionistas y directivos. El Directorio por su parte debe declarar que lo considera como independiente en base a sus propias investigaciones.

***Medida 27. Cese de los directores.***

En los estatutos se debe determinar los causales para el cese de los directores y las razones por las cuales los directores deberían dimitir a su cargo.

***Medida 28. Regulación de los deberes y derechos de los miembros del directorio o administradores.***

Los Directores tienen una responsabilidad ante la empresa, es por esto que se debe definir los deberes que estos tienen además de determinar los derechos que pueden reclamar. Entre los deberes que tiene se puede nombrar el deber de diligencia o fidelidad y el deber de lealtad. Entre los derechos que poseen podemos nombrar el uso de los activos sociales, información y auxilio de los expertos ya sean internos o externos.

***Medida 29. Declaración obligatoria de situaciones de conflicto de interés.***

Los directores deben declarar las relaciones directas o indirectas que tengan, ya sea con proveedores, clientes o cualquier otro grupo de interés que pueda causar conflicto de interés en determinadas acciones o intención de voto u opinión.

***Medida 30. Tratamiento del conflicto de interés.***

Los estatutos deben especificar el procedimiento a seguir en caso de conflicto de interés por parte de los directores, incluyendo la obligación al director de inhibirse o ausentarse en las decisiones o votaciones en donde tenga conflicto de interés.

***Medida 31. Derecho de Información.***

Para poder desempeñarse de mejor manera, el director tiene el derecho de solicitar toda la información que requiera y no solo para el asunto que requiera solucionar, sino de toda información que él considere necesaria para poder efectuar el correcto ejercicio de su cargo.

***Medida 32. La retribución de los directores.***

Los directores tienen derecho a una retribución adecuada a su responsabilidad y que sea congruente con el rendimiento y tamaño de la empresa. La Asamblea debería poner la aprobación a la política de retribución de los directores, la misma que debe ajustarse a los principios de moderación y en relación a los rendimientos obtenidos por la empresa.

***Medida 33. Información sobre la retribución.***

La retribución recibida por los directores deberá publicarse en el informe anual de Gobierno Corporativo, información que debe incluir todos los conceptos que reciben los directores, sin que exista ningún tipo de retribución distinta a la publicada.

***Medida 34. El Ejecutivo Principal.***

Los estatutos de la empresa deben fijar las competencias que debe tener el Ejecutivo Principal, siendo principalmente las de ejecutar las directrices y estrategias corporativas aprobadas por el directorio.

***Medida 35. La organización del Directorio.***

El Presidente y Vicepresidente del directorio deben ser elegidos mediante procedimientos establecidos en los estatutos del régimen interno, en donde además se detallarán las funciones y responsabilidades que estos tengan.

***Medida 36. El Presidente del Directorio.***

Se recomienda que el presidente del directorio no sea el ejecutivo principal, por el riesgo de la acumulación de poderes que puede existir. El presidente no debe tener voto dirimente, salvo en los casos que sea necesario para formar mayoría por falta de asistencia al Directorio.

***Medida 37. El Secretario del Directorio.***

El Directorio nombrará un secretario que velará por el cumplimiento de normas establecidas, garantizando toda la legalidad formal y material de las convocatorias, constitución y proceso de la toma de decisiones en el Directorio.

***Medida 38. La Alta Gerencia.***

En los estatutos se debe definir los derechos y deberes de la alta gerencia que deben ser similares a los del Directorio, pero más limitados, pero siempre guardando el nivel de lealtad hacia la empresa que deben mantener todos los integrantes de la alta gerencia.

***Medida 39. Reglas sobre convocatorias y funcionamiento del Directorio.***

El Directorio tiene que reunirse con una periodicidad que debe estar determinada en los estatutos del régimen interno y de preferencia al inicio del año el Directorio establecerá el calendario concreto para las sesiones ordinarias, sin que esto afecte la convocatoria a las sesiones extraordinarias cuando sean necesarias.

***Medida 40. Comisiones del directorio.***

El Directorio se dividirá en comisiones que se encargará de realizar un seguimiento al segmento asignado. Las comisiones más frecuentemente creadas son las de auditoría y comisión de nombramientos y remuneraciones. Los directores asignados a cada comisión son los responsables de su seguimiento y control.

***Medida 41. Competencia en materia de control de las operaciones vinculadas: autorización de operaciones vinculadas.***

Las operaciones con partes vinculadas debe ser una de las mayores preocupaciones para el Directorio, ya que estas pueden generar un control hábil de ciertos accionistas con desmedro de los accionistas minoritarios, por lo que para que se pueda dar una operación con partes vinculadas, debe de existir un informe de la operación y contar con la aprobación de una mayoría cualificada del Directorio.

***Medida 42. Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones.***

El directorio debe de realizar una autoevaluación de por lo menos una vez al año del cumplimiento de cada uno de sus miembros y de las comisiones conformadas y además analizar las recomendaciones sugeridas que puedan adoptarse.

Los resultados arrojados por el software de evaluación para esta área son los siguientes:

**Tabla 3.3 - Informe de Evaluación del Área 3**

<i>ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISO INTERFONDOS 21/01/2009</i>					
<b>Área 3 – El directorio</b>					
		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 19</b>	Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración	Imprescindible	Total	54,00	54,00
<b>Medida 20</b>	Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio	Importante	Parcial	9,00	18,00
<b>Medida 21</b>	Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 22</b>	Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 23</b>	Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos	Importante	Parcial	12,00	15,00
<b>Medida 24</b>	Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionario	Imprescindible	Parcial	54,00	72,00
<b>Medida 25</b>	Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director	Imprescindible	Nulo	0,00	84,00
<b>Medida 26</b>	Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente	Imprescindible	Nulo	0,00	57,00

<b>Medida 27</b>	Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores	Importante	Nulo	0,00	18,00
<b>Medida 28</b>	Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales	Imprescindible	Total	54,00	54,00
<b>Medida 29</b>	Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés	Imprescindible	Nulo	0,00	54,00
<b>Medida 30</b>	Adopción de un procedimiento formal de gestión de los conflictos de interés	Importante	Nulo	0,00	9,00
<b>Medida 31</b>	Reconocimiento del derecho de información del director	Importante	Parcial	4,50	9,00
<b>Medida 32</b>	Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea	Imprescindible	Parcial	31,50	72,00
<b>Medida 34</b>	Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director	Importante	Parcial	9,00	27,00
<b>Medida 35</b>	Adopción de procedimientos de elección y regulación de las funciones del Presidente y Vice-presidente del Directorio	Importante	Nulo	0,00	9,00
<b>Medida 36</b>	Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal	Conveniente	Parcial	3,00	6,00
<b>Medida 37</b>	Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio	Conveniente	Nulo	0,00	3,00
<b>Medida 38</b>	Derechos y deberes de la Alta Gerencia	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 39</b>	Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias	Importante	Total	18,00	18,00
<b>Medida 40</b>	Conformación de Comisiones en el seno del Directorio	Conveniente	Total	3,00	3,00

<b>Medida 41</b>	Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas	Imprescindible	Total	63,00	63,00
<b>Medida 42</b>	Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones	Conveniente	Nulo	0,00	3,00
			<b>Total</b>	<b>342,00</b>	<b>675,00</b>
			<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>	<b>50,67%</b>	
			<b>Evaluación</b>	<b>Limitada</b>	

### 3.6.4 INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA

Cada uno de los integrantes en la empresa necesita tener información suficiente (completa y relevante), confiable (veraz y objetiva) y oportuna (disponible en el momento que es requerida). Esta información abarca la legal, societaria, económica y financiera, además de las políticas de designación de los auditores, las condiciones de oportunidad y características de la información que se revela.

#### **Medida 43. Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados.**

El Directorio es el responsable de formular los estados financieros de la empresa, para lo cual deben utilizar los principios contables expresados según las normas internacionales de información financiera y contabilidad o según las normas aplicables al país.

#### **Medida 44. Elección de auditor externo.**

La Asamblea es la encargada de realizar la designación del auditor externo, previa recomendación del comité de auditoría, verificando que no hayan sido objeto de inhabilitación o de alguna sanción.

***Medida 45. Vinculación de Auditor.***

La empresa no debe contratar con el auditor o entidades vinculadas a él, servicios que sean distintos de auditoría.

***Medida 46. Elección del auditor externo para grupos.***

Cuando la empresa sea parte de un grupo, el auditor externo debe ser el mismo para todo el grupo, incluidas las filiales off-shore.

***Medida 47. Contratación del auditor externo.***

Los estatutos de la empresa deben contener el proceso formal de contratación del auditor externo, en donde también deben estar los plazos para cada etapa del proceso de contratación, contemplando la opción de rotar al socio responsable y los equipos de trabajo.

***Medida 48. Transparencia de salario del auditor externo.***

El Directorio debe informar a la Asamblea la remuneración del auditor externo, detallando los rubros y porcentajes de cada concepto que es recibido por el auditor.

***Medida 49. Publicación de los pactos entre accionistas.***

Los pactos entre accionistas que afecten a la libre transmisibilidad de acciones o al derecho al voto en la Asamblea, debe ser comunicado inmediatamente a la Empresa y al mercado

**Medida 50. Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio.**

El Directorio anualmente debe elaborar, aprobar y publicar un informe de gobierno corporativo, en donde se incluya el grado de cumplimiento de cada una de las medidas, así como, el detalle de la información corporativa y la información sobre las partes vinculadas y conflicto de interés.

Los resultados arrojados por el software de evaluación para esta área son los siguientes:

**Tabla 3.4 - Informe de Evaluación del Área 4**

<i>ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISO INTERFONDOS 21/01/2009</i>					
<b>Área 4 – Información financiera y no financiera</b>					
		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 43</b>	Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados	Imprescindible	Total	54,00	54,00
<b>Medida 44</b>	Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 46</b>	Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 47</b>	Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo	Importante	Total	9,00	9,00
<b>Medida 48</b>	Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo	Conveniente	Total	3,00	3,00
<b>Medida 49</b>	Publicación de los pactos entre accionistas	Importante	Parcial	4,50	9,00

<b>Medida 50</b>	Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio	Conveniente	Nulo	0,00	3,00
			<b>Total</b>	<b>88,50</b>	<b>96,00</b>
			<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>	<b>92,19%</b>	
			<b>Evaluación</b>	<b>Limitada</b>	

### 3.6.5 RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

En los estatutos debe describirse que las disputas de cualquier índole, deberá someterse a un arbitraje ante una institución independiente, siempre las disputas tengan argumentos legales que obliguen a establecer procesos legales.

El resultado arrojado por el software de evaluación para esta área es el siguiente:

**Tabla 3.5 - Informe de Evaluación del Área 5**

<b>ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISO INTERFONDOS 21/01/2009</b>					
<b>Área 5 – Resolución de controversias</b>					
		Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 51</b>	Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias	Importante	Nulo	0,00	9,00
			<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>9,00</b>
			<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>	<b>0,0%</b>	
			<b>Evaluación</b>	<b>Muy deficiente</b>	

### **3.7 INFORME DE GESTIÓN SEGÚN LOS LINEAMIENTOS DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE.**

En Interfondos a partir del año 2006 comenzó con un proceso de certificación en las normas ISO9001, certificación que se la obtuvo en el año 2007. El trabajo que se realizó para alcanzar esta certificación involucro a todo personal, generando en cada uno de ellos una nueva manera de pensar, principalmente en el ámbito de calidad de servicio. Con esta nueva cultura generada en el personal, la gerencia ha tenido la intención de mejorar cada vez más, para lo cual se ha enrumado en una nueva meta hacia un modelo de excelencia, iniciando un proceso de autoevaluación tomando el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige como punto de referencia para proporcionar la retroalimentación necesaria para mejorar la eficacia y las capacidades de toda la empresa.

A continuación se describe los resultados obtenidos en el análisis de cada uno de los siete criterios del modelo.

#### **3.7.1 PERFIL ORGANIZACIONAL.**

##### ***“P1. Descripción de la organización”***

##### **“P1.A Entorno organizacional.”**

*“P1.A.1 ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?, ¿cuáles son los mecanismos de entrega usados para proveer los productos y servicios a los clientes?”*

La Administradora de Fondos y Fideicomisos Interfondos se encarga de la administración de fondos comunes de inversión y de la administración de fideicomisos. Existen tres fondos de inversión: “Fondo Leal I”, el primer producto que apareció en el mercado por parte de Interfondos, “Fondo Nuestro Futuro”

desarrollado en el segundo trimestre del 2007 y “Fondo Vida Saludable” que opera desde febrero del 2008. Cada uno de estos productos ofrecen distintas alternativas de inversión y están enfocados a cualquier persona natural o jurídica que esté dispuesta a invertir en uno o varios de estos fondos, por lo que cubre una amplia gama de clientes. La otra gama de productos es el manejo de fideicomisos de personas jurídicas por lo que está limitado a unos pocos clientes. Para ofrecer los productos de fideicomisos se utiliza la red comercial de Banco Internacional, mediante la cual los clientes pueden acceder a cualquier oficina del Banco a lo largo de todo el país y desde ahí poder realizar las inversiones en los fondos que el cliente este interesado.

*“P1.A.2 ¿Cuáles son los elementos principales de la cultura de la organización?, ¿cuáles son las declaraciones de propósito, visión, misión y valores?”*

La visión de Interfondos es “” Ser un grupo financiero líder, que privilegie el crecimiento rentable y eficiente frente al tamaño, que promueva la utilización de tecnología de punta y que sea innovador en el desarrollo de productos y servicios.”

La misión de Interfondos es: “Gestionar los negocios del Grupo Financiero con eficiencia y rentabilidad, creando valor para sus Accionistas, Clientes y Empleados, y contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país.”

*“P1.A.3 ¿Cuál es el perfil de los colaboradores?, ¿cuáles son las categorías y tipos de colaboradores?, ¿cuáles son sus niveles educacionales?”*

Interfondos mantiene una organización personal basada en 6 bandas, en la primera banda se encuentran los Gerentes, en la segunda banda están los Subgerentes, en la terceras banda se encuentran los jefes de áreas, en la cuarta banda se encuentran los profesionales senior, en la quinta banda se encuentran los profesionales junior y en la sexta banda se encuentran los colaboradores no profesionales. El personal que se encuentra en las bandas uno y dos es ubicado

por el directorio. El personal de la banda tres es calificado únicamente en base a la experiencia en la empresa. El personal de la banda cuatro es personal técnico que conoce a cabalidad el manejo de los distintos productos y tiene experiencia ya sea dentro como fuera de la empresa. El personal de la banda cinco son profesionales técnicos que no tienen mayor experiencia laboral dentro ni fuera de Interfondos. El personal de la banda seis es personal de apoyo en áreas que no críticas. El personal operativo es propio de Interfondos en cuanto a actividades, pero legalmente pertenecen a nomina de Banco Internacional y el personal del áreas de apoyo es compartido por Banco Internacional para que de sus servicios también los presten en Interfondos.

*“P1.A.4 ¿Cuáles son las tecnologías, equipos e instalaciones principales?”*

Interfondos está ubicado en el edificio matriz de Banco Internacional y utiliza la infraestructura comercial de Banco Internacional que se encuentra en todo el país. La infraestructura de tecnología de información que es el corazón para el manejo operativo de los productos, es implementada por Banco Internacional, sin embargo de esto, no es tecnología de punta, ya que se utiliza hardware y software de la década de los noventas.

*“P1.A.5 ¿Cuál es el entorno legal bajo el que la organización opera?, ¿cuáles son las regulaciones de salud ocupacional y seguridad aplicables; los requerimientos de acreditación, certificación; los estándares relevantes en la industria y; regulaciones ambientales, financieras y de producto?”*

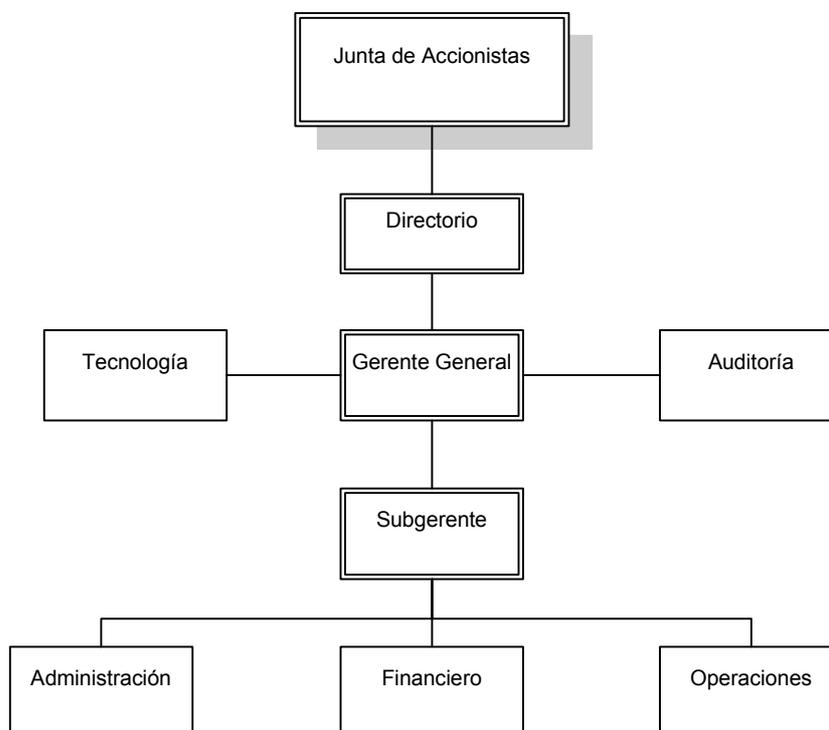
Interfondos opera bajo la regulación de la Superintendencia de Compañías, apegándose a las regulaciones expedidas en la Ley de Mercado de Valores. Existe un proceso de legalización de cada uno de los fondos de inversión mediante escrituras públicas realizadas en cualquier notaria del país. La Superintendencia de compañías realiza inspecciones periódicas de control y

verifica la información generada mediante la presentación por parte de Interfondos de información digital diaria y mensual de la operación de los fondos de inversión. Como política interna de la empresa, se mantiene una certificación ISO 9001 con los procesos propios de auditoría de la certificación. El manejo de personal se lo realiza por parte del área de recursos humanos de Banco Internacional según las leyes vigentes en el país.

### “P1.B Relaciones Organizacionales.”

*“P1.B.1 ¿Cuál es la estructura de la organización y su sistema de gobierno?, ¿cuáles son las relaciones de reporte entre el directorio, la alta dirección y las organizaciones vinculadas, según corresponda?”*

La estructura organizacional es la siguiente:



**Figura 4.1** Organigrama de Interfondos  
(Interfondos, 2008)

El proceso de comunicación interna se lo realiza únicamente mediante la línea de autoridad definida en el organigrama. El reporte de información con entidades relacionadas se los realiza a través del directorio, quien es el único ente autorizado para realizar este tipo de comunicación.

*“P1.B.2 ¿Cuáles son los clientes, grupos de interés y los segmentos de mercado claves? ¿Cuáles son los requerimientos clave para los productos, servicios y operaciones?, ¿Cuáles son las diferencias entre estos requerimientos y expectativas entre clientes, grupos de interés y segmentos de mercado, según sea apropiado?”*

Interfondos centra su atención en los clientes del mercado financiera que dispongan de recursos para invertirlos. Los principales clientes de Interfondos son los mismos clientes de Banco Internacional, a quienes se les ofrece la alternativa de invertir en los distintos tipos de fondo que tiene la empresa. Para el “Fondo Leal I” se espera captar clientes de mayores recursos financieros sin restringirles la disponibilidad de sus recursos en cualquier momento. Cuantas veces lo necesiten. Los clientes de “Fondo Nuestro Futuro” pueden ser de menores recursos, pero a pesar de poder disponer de la cantidad de sus recursos que deseen, solo lo pueden hacer una vez al mes. “Fondo Vida Saludable” está pensado para los clientes que desean utilizar el fondo como un medio de ahorro, ya que tiene que hacer ingresos periódicos y no pueden disponer de los recursos hasta completado el tiempo pactado.

*“P1.B.3 ¿Cuál es el rol que los proveedores, asociados y distribuidores juegan en los procesos de creación de valor y en los de soporte?, ¿qué rol juegan, si fuera el caso, en los procesos de innovación? ¿Cuáles son las más importantes relaciones de asociación y mecanismos de comunicación desarrollados con proveedores y clientes clave?”*

Los proveedores y asociados se encargan básicamente del soporte a los procesos operativos y tecnológicos en Interfondos, ya que como empresa

Interfondos no dispone del personal para la realización de estas tareas. En el caso de procesos de innovación, los asociados principalmente son los involucrados en la creación de dichos procesos, utilizando cuando sea necesario los servicios de ciertos proveedores.

Con los proveedores principales se mantienen contratos de prestación de servicios, en donde según sea el caso se dispone de personal dedicado al 100% solo a Interfondos o personal compartido, con máxima prioridad para Interfondos. En el caso de personal exclusivo para Interfondos, estos se encuentran directamente en las instalaciones de la Interfondos por lo que la comunicación es directa e inmediata. Para el caso de personal compartido, existe una comunicación directa con el encargado del proveedor para dar soporte en el área al que está asignado, o existe un canal de comunicación a nivel de gerencia cuando son procesos nuevos los que se planea implementar.

## ***“P2. Desafíos de la organización.”***

### **“P2. A Entorno competitivo.”**

*“P2.A.1 ¿Cuál es la posición competitiva de la organización?, ¿cuál es el tamaño y crecimiento relativos de la organización en la industria y en los mercados que atiende?, ¿cuál es el número y tipo de competidores y aliados clave de la organización?”*

Interfondos ha sido posicionada como la Administradora número uno del país, según los datos analizados por la revista Vanguardia, durante los años 2007 y 2008 en lo que respecta a la eficiencia de la empresa, en cuanto al tamaño de montos administrados, se encuentra en cuarto lugar. El mercado ecuatoriano es pequeño por lo que hay unas pocas administradoras de fondos y normalmente estas son parte de algún grupo financiero. Interfondos al igual que sus

competidores, tiene a una entidad financiera que le respalda, entidad que es el Banco Internacional.

*“P2.A.2 ¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito respecto a los competidores?, incluya cualquier cambio en curso que afecte la posición competitiva y, las oportunidades para la colaboración, según sea apropiado.”*

Uno de los aspectos que siempre ha utilizado Interfondos es utilizar la red comercial del Banco Internacional, lo que ha ayuda a la obtención de nuevos clientes con manejos de dinero altos y que necesitan una forma alternativa de inversión a la que ofrece el banco.

*“P2.A.3 ¿Cuáles son la fuentes clave disponibles de datos comparativos y competitivos de la industria?, ¿Cuáles son las fuentes clave de datos comparativos para procesos análogos fuera de la industria?, ¿qué limitaciones, si las hubiera, existe en la obtención de dichos datos?”*

La información disponible para la comparación con empresas del mismo sector, está disponible en la Súper Intendencia de Compañías, quienes se encargan de custodiar y publicar la información que necesitaran las otras instituciones.

### **“P2.B Desafíos estratégicos.”**

*“¿Cuáles son los desafíos de negocio, operativos y de recursos humanos claves de la organización?, ¿cuáles son los desafíos estratégicos asociados a la sostenibilidad de la organización?”*

El proceso más innovador en el que ha emprendido la empresa es la renovación de su sistema tecnológico de información, con el fin de proporcionar una mayor funcionalidad a la existente.

**“P2.C Sistema de mejora de desempeño.”**

*“¿De qué manera se mantiene una orientación hacia la mejora del desempeño, incluido el aprendizaje organizacional?, ¿de qué manera se alcanza la evaluación y mejora sistemática de los procesos clave?”*

Como parte del proceso de certificación ISO 9001, se realizan auditorías internas periódicas, las mismas que sirven para determinar el nivel de desempeño de los distintos procesos. Por otra parte al personal del Interfondos se realizan evaluaciones periódicas del desempeño, con fin de encontrar los puntos fuertes y debilidades y así poder planificar sesiones de capacitación según las necesidades encontradas.

**3.7.2 LIDERAZGO.*****“1.1 Liderazgo de la Alta Dirección”******“1.1.A Visión y valores.”***

*“1.1.A.1 ¿De qué manera la alta dirección establece la visión y los valores de la organización?, ¿de qué manera la alta dirección despliega la visión y los valores de la organización a través del sistema de liderazgo, a todos los colaboradores, proveedores y asociados clave, clientes y a otros grupos de interés, según sea apropiado?, ¿de qué manera sus acciones personales reflejan un compromiso con los valores de la organización?”*

La dirección en conjunto con la alta gerencia estableció la visión y misión de la empresa, en donde además se establecieron los valores corporativos. La divulgación se la realizó a través de la Intranet que posee el grupo empresarial y por e-mails informativos respecto a la visión y misión de la empresa. Para divulgar hacia los clientes de Interfondos, se han publicados rótulos informativos en

lugares visibles para que cualquier persona que visite las instalaciones pueda verlos.

Desde el inicio del proceso de certificación ISO9001 se ha empezado con un proceso de preparación de la misión, visión y valores en la empresa.

*“1.1.A.2 ¿De qué manera la alta dirección crea un ambiente que promueva una conducta ética y legal?”*

La Alta dirección siempre está dispuesta a la presentación de la información solicitado por los organismos de control, mostrando transparencia en sus acciones. Por otra parte, internamente cada colaborador, incluyendo a la alta gerencia, firman un acuerdo de confidencialidad, de conducta ética y de conocimiento de políticas internas, con el fin de incentivar un ambiente de transparencia y conducta adecuada según los valores de la empresa.

*“1.1.A.3 ¿De qué manera la alta dirección crea una organización sustentable?, ¿de qué manera la alta dirección establece un ambiente adecuado para la mejora del desempeño, el logro de la misión, el alcance de los objetivos estratégicos, para la innovación y para la agilidad organizacional?, ¿de qué manera la alta dirección establece un ambiente adecuado para el aprendizaje organizacional y de los colaboradores?, ¿de qué manera la alta dirección participa en el planeamiento de la sucesión y el desarrollo de los futuros líderes de la organización?”*

Interfondos se ha iniciado en un proceso de implementación de un sistema tecnológico nuevo, que contribuya a mejorar el desempeño de cada colaborador y así incrementar la eficiencia global de la empresa. Este cambio a ocasionado que se desarrollen planes de capacitación que involucren no solo el conocimiento de la nueva herramienta, si no el mejor aprovechamiento de las capacidades tecnológicas para las labores cotidianas que se realizan. Este cambio tecnológico

también contribuirá a la disminución del tiempo en la generación de productos nuevos que respondan a las nuevas necesidades que tengan los clientes.

### **“1.1.B Comunicación y desempeño organizacional.”**

*“1.1.B.1 ¿De qué manera la alta dirección se comunica, facultando y motivando, con todos los colaboradores en toda la organización?, ¿de qué manera la alta dirección promueve la comunicación franca y de doble vía en toda la organización?, ¿de qué manera la alta dirección toma un rol activo en la premiación y refuerzo de los colaboradores para apoyar el alto desempeño y la orientación al cliente y al negocio?”*

Interfondos mantiene una línea de comunicación que respeta la estructura organizacional de la empresa. Se definen tareas que deben ser cumplidas por los responsables asignados, parte de la remuneración recibida está en función de los resultados obtenidos.

*“1.1.B.2 ¿De qué manera la alta dirección crea una orientación a la acción para alcanzar los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y lograr la visión?, ¿de qué manera la alta dirección asegura que las expectativas de desempeño organizacional incluyen una orientación hacia la creación y balance de valor para los clientes y otros grupos de interés?”*

La Alta Dirección establece índices de gestión que son monitoreados mensualmente y analizadas las causas de los no cumplimientos para tomar las medidas correctivas. Semestralmente se realiza un análisis con el Directorio para un análisis de los índices de gestión y en función con un análisis del mercado re enrumban a la empresa en la línea que se planteó en la planificación estratégica.

Los indicadores de gestión apoyan a la herramienta del Tablero de Control que contempla las perspectivas asociadas a cada grupo de interés con el fin de

conocer el nivel de logros obtenidos en el periodo analizado para tomar las acciones correctivas correspondientes.

### ***“1.2 Buen Gobierno y Responsabilidad social.”***

#### **“1.2.A Buen Gobierno Organizacional”**

*“1.2.A.1 ¿De qué manera la organización aborda los siguientes factores clave referidos al sistema de gobierno?:*

- *Responsabilidad por las acciones de gestión*
- *Responsabilidad fiscal*
- *Transparencia en las operaciones y en la selección y políticas de declaración para los miembros del directorio, según sea apropiado*
- *Independencia en las auditorías internas y externas*
- *Protección de los intereses de los grupos de interés y de los accionistas, según sea apropiado”*

Interfondos ha iniciado un proceso de aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, para lo cual ha adoptado los Lineamientos Andinos para un Buen Gobierno Corporativo que ha impulsado la CAF a través de la Bolsa de Valores de Quito. Se está realizando un proceso de análisis de la situación actual, para tomar las acciones necesarias para cumplir con cada una de las medidas propuestas por el modelo.

*“1.2.A.2 ¿De qué manera se evalúa el desempeño de la alta dirección, incluido el ejecutivo principal?, ¿de qué manera se evalúa el desempeño del directorio, según sea apropiado?, ¿de qué manera la alta dirección y el directorio usan estas evaluaciones de desempeño para mejorar la eficacia de su liderazgo personal así como la del sistema de liderazgo, según sea apropiado?”*

Se ha iniciado un proceso de autoevaluación tanto del directorio como de los altos ejecutivos, este procedimiento esta en análisis para ponerlo en práctica en el próximo año.

### **“1.2.B Comportamiento legal y ético.”**

*“1.2.B.1 ¿De qué manera aborda los impactos adversos en la sociedad de los productos, servicios y operaciones de la organización?, ¿de qué manera anticipa las preocupaciones del público por los productos, servicios y operaciones actuales y futuros?, ¿cómo se prepara para estas preocupaciones de manera proactiva, incluyendo el uso de procesos basados en recursos sostenibles, según sea apropiado?, ¿cuáles son los procesos, indicadores y metas clave de cumplimiento para alcanzar y sobrepasar los requerimientos regulatorios y legales, según sea apropiado?, ¿cuáles son los procesos, indicadores y metas claves para gestionar los riesgos asociados a los productos, servicios y operaciones?”*

La actividad principal de Interfondos es la consecución de mayores rendimientos en la inversión de los valores de cada uno de los partícipes de cada fondo. Una de las constantes en el negocio financiero es la variabilidad de los precios de los papeles que se negocian en la bolsa, lo que puede ocasionar grandes pérdidas si no son controladas a tiempo. Para anticiparse a los posibles riesgos de pérdida, el equipo de la empresa esta constante mente monitoreando el mercado financiero, a la vez que informa periódicamente a los inversionistas de la forma como son invertidos los valores, con el fin minimizar riesgo. También se mantiene niveles de inversión por cada segmento con el fin de diversificar el riesgo. Cada acción que se realiza es publicada con el fin de que los clientes de Interfondos tengan la confianza en la empresa.

*“1.2.B.2 ¿De qué manera la organización promueve y asegura el comportamiento ético en todas las interacciones?, ¿cuáles son los procesos e indicadores para establecer y hacer seguimiento al comportamiento ético en la estructura de gobierno, en toda la organización, y en las interacciones con los clientes,*

*asociados y otros grupos de interés?, ¿de qué manera se hace seguimiento y toma acción frente al incumplimiento del comportamiento ético?”*

La alta gerencia está atenta a los asuntos que alteren los comportamientos éticos de la empresa, incluso los comportamientos de la misma alta gerencia. Cuando se determina actos no éticos se actúa inmediatamente mitigando el hecho. Con el fin de establecer mayor transparencia para todos los niveles de la organización, se apoya en los principios de buen gobierno corporativo que se está implementando

### **“1.2.C Responsabilidad social y apoyo a las comunidades Clave”**

*“1.2.C.1 ¿De qué manera la responsabilidad social y de apoyo son parte de la estrategia y las operaciones diarias? ¿De qué manera los sistemas de la organización pueden contribuir al bienestar ambiental, social y económico o no?”*

En el plan anual para el 2010 se incluirá un programa de apoyo a la comunidad.

*“1.2.C.2 .¿De qué manera la organización respalda y fortalece activamente a las comunidades claves?, ¿de qué manera identifica a las comunidades claves y determina las áreas de énfasis para la participación y el respaldo organizacional?, ¿cuáles son las comunidades clave de la organización?, ¿de qué manera la alta dirección y los colaboradores contribuyen a mejorar estas comunidades?”*

Actualmente se tiene en marcha el análisis de la creación de un programa de apoyo a la comunidad, el mismo que entraría a operar en el segundo semestre del 2010.

## **3.7.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **“2.1 Desarrollo de la estrategia”**

#### **“2.1.A Proceso de desarrollo de la estrategia”**

*“2.1.A.1 ¿De qué manera la organización lleva a cabo el planeamiento estratégico?, ¿cuáles son las etapas clave del proceso?, ¿quiénes son los participantes clave?, ¿cuáles son los horizontes temporales de planeamiento de corto y largo plazo?, ¿cómo son establecidos estos horizontes de planeamiento?, ¿de qué manera el proceso de planeamiento estratégico aborda estos horizontes de planeamiento?”*

Interfondos forma parte del Grupo Financiero Banco Internacional y como miembro del grupo responde a una estrategia corporativa. El directorio del grupo se reúne para desarrollar la estrategia corporativa, bajo estos lineamientos Interfondos desarrolla su propia estrategia que debe estar alineada 100% con el grupo. El plan inicia con un horizonte de largo plazo de cinco años definido en conjunto con el grupo, los horizontes de corto plazo son definidos para el año en curso únicamente por el directorio de Interfondos y se lo realiza al inicio de cada año, en donde analizan los resultados del año que terminan para así determinar el plan a seguir en el siguiente año y poder llegar a las metas establecidas para el horizonte de los cinco años.

*“2.1.A.2 ¿De qué manera asegura que el planeamiento estratégico considere los siguientes factores clave?, ¿de qué manera colecta y analiza los datos e información pertinente a estos factores como parte del proceso de planeamiento estratégico?:*

- *Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*
- *Indicadores anticipados de cambios mayores en aspectos tales como tecnología, mercados, competencia y entorno regulatorio*
- *Sostenibilidad organizacional de largo plazo y continuidad en emergencias*
- *La habilidad para ejecutar el plan estratégico”*

El plan estratégico se realiza fundamentado en el análisis FODA, el cual realiza el directorio basándose en la información recolectada por la herramienta de tablero de control, en donde están los indicadores de la empresa, además se utiliza la

información proporcional por la superintendencia de compañías en los aspectos relativos a la operatividad de las administradoras de fondos, para así analizar a los competidores y con el análisis de la información bursátil de las principales bolsas de valores en donde se muestra el movimiento bursátil existente para poder realizar proyecciones de los posibles escenarios futuros.

### **“2.1.B Objetivos estratégicos”**

*“2.1.B.1 ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves y el cronograma para alcanzarlos?, ¿cuáles son las metas más importantes para estos objetivos estratégicos?”*

Dentro de los objetivos estratégicos que se tiene planteado en el plan estratégico tenemos:

- Posicionar como la administradora número uno en el país.
- Renovar el sistema tecnológico de la empresa.
- Elevar el nivel profesional del personal interno.
- Alcanzar la certificación de calidad ISO9001
- Alcanzar la calificación de “Fondos Internacionales”

No existe un cronograma para cada fecha, lo que se cuenta es como objetivos a ser alcanzados en los cinco años de vigencia del plan estratégico.

*“2.1.B.2 ¿De qué manera los objetivos estratégicos se hacen cargo de los desafíos identificados en la respuesta P.2 del Perfil Organizacional?, ¿cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo?, ¿cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren las necesidades de todos los grupos de interés claves?”*

Los objetivos que se persiguen están totalmente alineados con los desafíos del perfil organizacional, ya que se han alcanzado algunas metas, una de estas es la

certificación ISO9001 que se la mantenido ya como parte de la política operativa interna dentro de la empresa, se logró posicionar a Interfondos como la mejor administradora del país, sin embargo falta posicionarle como la más grande. Dentro de los planificación anual se analiza cual es el objetivo a perseguir en cada periodo y se ponen los esfuerzos en conseguirlo. Este plan anual está basado no solo en el objetivo a alcanzar sino también en cómo afecta este a cada uno de los grupos de interés de la empresa y cuál es el accionar de este grupo en la consecución del objetivo.

## ***“2.2 Despliegue de la estrategia”***

### **“2.2.A Desarrollo y despliegue de los planes de acción”**

*“2.2.A.1 ¿Cuáles son los planes de acción claves a corto y largo plazo?, ¿cuáles son los cambios importantes, si los hubiera, en los productos y servicios, clientes y mercados y en la manera de operar?”*

Los planes de acción que se han definido son:

- Contratación del desarrollo de un nuevo sistema tecnológico exclusivo para Interfondos.
- Elaboración del plan de capacitación de empleados.
- Adopción de las normativas legales que tiene los fondos internacionales de inversión.
- Plan anual de auditoría interna de calidad.

La adopción de estos planes al interior de la empresa cambian significativamente la forma de operar internamente, pero se los ha desarrollado de tal manera que no exista ningún cambio externo con respecto a sus clientes, a quienes se les informará de las metas conseguidas y de las nuevas ventajas que poseen al ser parte de la empresa.

*“2.2.A.2 ¿De qué manera se desarrollan y despliegan los planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos claves?, ¿cómo se asegura que los cambios clave resultantes de los planes de acción puedan mantenerse?”*

El Directorio se reúne al inicio del año para determinar las metas a conseguir en el año que empieza, con estas metas definidas se procede a definir los responsables de la alta gerencia para cada meta, que son quienes se reúnen con cada jefe departamental para definir los planes particulares necesarios para alcanzar la meta. Mensualmente se reúne la alta gerencia para analizar el avance que el plan de consecución de las metas planteadas y tomar las medidas correctivas en caso de ser necesario.

*“2.2.A.3 ¿De qué manera se asigna recursos para asegurar el cumplimiento de los planes de acción al tiempo que se ejecutan la obligaciones de la empresa?,”  
¿Cómo asignar esos recursos para apoyar la realización de los planes? ¿Cómo evaluar y gestionar los recursos financieros y otros riesgos asociados con los planes?”*

En el plan anual se definen los recursos asignados para cada uno los planes de acción y en las revisiones mensuales se analiza la disponibilidad que se ha tenido de los recursos y cuáles son las acciones correctivas para la disponibilidad a tiempo de los recursos.

*“2.2.A.4 ¿De qué manera se establecen y despliegan los planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los planes y la rápida ejecución de los planes nuevos?”*

Cuando se determina un cambio de rumbo con los planes iniciales, se establecen talleres generales de todos los involucrados en el cambio, en donde aparte de clarificar a los involucrados la razón del cambio de rumbo, se detallan las nuevas expectativas que se tiene y el proceso de cambio en el que se trabajará. Cada

involucrado conocerá a cabalidad su nueva orientación para iniciar de inmediato en sus nuevas responsabilidades.

*“2.2.A.5 ¿Cuáles son los planes de recursos humanos claves derivados de los objetivos estratégicos y planes de acción de corto y largo plazo?”*

Recursos humanos desarrolla el plan de capacitación que se deriva de la consecución de cada uno de los objetivos, ya que la forma de operar cambia radicalmente con cada objetivo perseguido, por lo que al inicio del año como parte del desarrollo de los planes anuales, se elabora el plan de capacitación que apoye a la consecución de la meta.

*“2.2.A.6 ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves para el seguimiento del progreso de los planes de acción?, ¿de qué manera se asegura que el sistema global de medición de los planes de acción logre el alineamiento organizacional?, ¿cómo se asegura que el sistema de medición comprenda todas las áreas de despliegue y a todos los grupos de interés claves?”*

La herramienta del tablero de control tiene índices que están agrupados por categorías, cada categoría involucra ciertos grupos de interés. En la reunión inicial anual del directorio se definen los índices claves para el año en curso y se plantean los valores a alcanzar para el nuevo año en función de la estratégica corporativa de Interfondos y del Grupo Financiero Banco Internacional, estos indicadores son diariamente ingresados en el tablero de control para que pueda el directorio analizarlos en cualquier momento que requieran. En las reuniones de definiciones de planes entre la alta gerencia y los jefes departamentales se analizan los indicadores propuestos y sus mediciones, para que puedan los planes ser realizados en función de todos los grupos de interés claves.

## **“2.2.B Proyección del desempeño.”**

*“Para los indicadores de desempeño clave identificados en 2.2A(5), ¿cuáles son las proyecciones de desempeño para los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo?, ¿cómo se compara la proyección de desempeño con el desempeño de los competidores o de organizaciones comparables?, ¿cómo se compara con benchmarks claves, metas y el desempeño pasado, según sea apropiado? Si existen brechas de desempeño presentes o proyectadas contra los competidores o contra organizaciones comparables, ¿cómo es que son abordadas?”*

Los indicadores de desempeño son establecidos inicialmente para el horizonte de planificación de cinco años y en cada reunión anual se definen los valores a perseguir para el nuevo año de gestión. Los valores propuestos están fundamentados en las perspectivas económicas de la empresa, como del movimiento bursátil principalmente del mercado ecuatoriano que es donde se realizan la mayoría de inversiones. También se analiza la situación económica por la que atraviesa el país y de cómo ha evolucionado el crecimiento de Interfondos, para luego analizar la situación de crecimiento de las otras administradoras, fundamentándose en la información existente en la Superintendencia de Compañías y por último verificando el comportamiento del mercado en el ámbito de las inversiones en la banca ecuatoriana, para con estos valores realizar una perspectiva de inversión del cliente ecuatoriano para el nuevo año que empieza y así poder determinar los valores a alcanzar en cada uno de los índices en el tablero de control.

## **3.7.4 ENFOQUE EN EL CLIENTE.**

### **“3.1 Conocimiento del cliente”**

#### **“3.1.A Productos Ofrecidos y soporte al cliente”**

*“3.1.A.1 ¿De qué manera identifica e innova los productos ofrecidos satisfaciendo y excediendo los requerimientos de los clientes y de los segmentos del mercado? ¿De qué manera identifica e innova los productos ofrecidos para atraer a nuevos clientes y crear nuevas relaciones con clientes existentes?”*

Interfondos se creó con el producto Fondo Leal I como una forma alternativa de invertir para los clientes. Este producto presenta características similares a las que tiene la competencia. Para poder captar a clientes que con características distintas a los que ya se tiene con Leal I, se utilizó la base de datos de Banco Internacional para analizar los comportamientos de clientes que no tienen un fondo de inversión y con estas características se desarrolló el producto Fondo Nuestro Futuro. Otra empresa del Grupo Financiero Banco Internacional, es Seguros Cervantes, que fueron quienes encontraron un comportamiento en sus clientes en tener aparte de un seguro de vida una fuente de ahorro para eventualidades futuras, con estas características se juntaron con Interfondos para crear un fondo de inversión de nombre Vida Saludable que ofrece a parte de una alternativa de ahorro un seguro de vida y accidentes, con el que cubren otro nicho de mercado.

En el segmento de fideicomisos, la empresa se encarga de realizar la identificación directa con el potencial cliente para ofrecer el producto de fideicomiso de acuerdo a las necesidades propias de cada cliente. Al ser una atención personalizada, se mantiene una pequeñísima cantidad de clientes, pero que corresponden a distintos sectores de la económica ecuatoriana.

Por el momento la captación de clientes se basa en una campaña orientada hacia clientes de las otras compañías del grupo, aun no se ha establecido una campaña masiva para captar a otros clientes.

*“3.2.A.2 ¿Cuáles son los mecanismos de acceso de los clientes claves?, ¿de qué manera estos mecanismos de acceso permiten a los clientes buscar información, llevar a cabo negocios y efectuar quejas?, ¿cómo determina los requerimientos de*

*contacto con el cliente claves para cada mecanismo de acceso?, ¿cómo se asegura que dichos requerimientos de contacto sean desplegados a todos los colaboradores y procesos involucrados en la cadena de respuesta al cliente?”*

Se ha implementado un buzón de sugerencias físico y electrónico en donde los clientes pueden expresar su necesidades, por otra parte se ha capacitado al personal comercial que tiene relación directa con los clientes para sean la principal fuente de escucha de necesidades de los clientes. Cada una de las observaciones comentadas por los clientes son analizadas por el personal operativo, quienes determinan cuales son las que deben ser transmitidas a la alta gerencia para un análisis de los que solicitan los clientes con la estrategia que tiene la empresa. Normalmente las sugerencias de los clientes corresponden a nuevos comportamientos del mercado, tanto de clientes como de competidores, que deben ser tomados en cuenta.

### **“3.1.B Construcción de la cultura del cliente.”**

*“3.1.B.1 ¿Cómo se crea una cultura organizacional que encaje en experiencias positivas de los clientes? ¿Cómo la gestión de la fuerza de trabajo y sus líderes refuerzan esta cultura?”*

Se ha contratado un call center, con el cual se realizan campañas de satisfacción de los clientes, en donde se analizan los resultados para el desarrollo o modificación de políticas que vayan en beneficio del cliente. Los directivos son quienes realizan estas políticas enfocadas en el cliente y todo el personal tiene la responsabilidad de cumplirlas.

*“3.1.B.2 ¿Cómo construye y gestiona las relaciones con los clientes para:*

- adquisición de nuevos clientes.*
- satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas en cada etapa del ciclo de vida.*
- aumentar la lealtad del cliente?”*

Existe una personalización de parte del personal de Interfondos con cada uno de los clientes grandes, realizando visitas directas para la realización de ciertas operaciones. Para el caso de los clientes pequeños, se ha sectorizado en grupos de clientes que son direccionados a personal específico para que los clientes tengan una mejor personalización.

“3.1.B.3 ¿Cómo mantiene los criterios para la creación de una cultura enfocada en el cliente y construyendo la relaciones actuales con las necesidades empresariales?”

El personal de Interfondos se ha estado capacitando en los procesos de servicio al cliente, con el fin de administrar los fondos de los clientes en función de las necesidades que los clientes muestran con cada uno de los asesores.

### **“3.2 Voz de los clientes.”**

#### **“3.2.A Escucha a los clientes.”**

*“3.2.A.1 ¿De qué manera escucha y aprende a determinar los requerimientos, necesidades y cambios en las expectativas claves de los clientes (incluidas las características de producto y servicio) y su importancia relativa para las decisiones de compra o de relación de los clientes?, ¿de qué manera esos métodos de determinación varían entre los diferentes clientes o grupos de clientes?, ¿de qué manera utiliza información relevante y retroalimentación de clientes actuales y pasados, incluyendo información de marketing y ventas, datos sobre lealtad y retención de clientes, análisis ganancia y pérdida y quejas, para fines del planeamiento del productos y servicios, marketing, mejora de procesos, y desarrollar nuevas oportunidades de negocio?, ¿cómo se utiliza esta información y retroalimentación para tornarse más orientado al cliente y satisfacer mejor las necesidades y deseos de los clientes?”*

En el producto de fideicomiso tener una pequeña cantidad de clientes, existe un contacto directo y la determinación de las necesidades de estos se la realiza de manera verbal o escrita para la adecuación del producto a las necesidades propias del cliente.

Para el caso de los fondos de inversión, al ser productos de comercialización masiva, se realiza un análisis de los comportamientos de los clientes, e función de la cantidad de los valores utilizados para inversión, tiempos de permanencia, frecuencia de ingresos y retiros, cantidad de productos utilizados en las empresas del Grupo Financiero Banco Internacional, todo con un cruce de información con la situación económica del país y del sistema financiero nacional. Con estos criterios se ha categorizado a los clientes y se ha elevado campañas de marketing enfocadas a lograr mayor fidelidad de los clientes y reincorporar a clientes inactivos.

*“3.2.A.2 ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos de escucha y aprendizaje respecto a las necesidades y estrategia de la organización, incluyendo los cambios en el mercado?”*

Se ha implementado un buzón de sugerencias físico y electrónico en donde los clientes pueden expresar su necesidades, por otra parte se ha capacitado al personal comercial que tiene relación directa con los clientes para sean la principal fuente de escucha de necesidades de los clientes. Cada una de las observaciones comentadas por los clientes son analizadas por el personal operativo, quienes determinan cuales son las que deben ser transmitidas a la alta gerencia para un análisis de los que solicitan los clientes con la estrategia que tiene la empresa. Normalmente las sugerencias de los clientes corresponden a nuevos comportamientos del mercado, tanto de clientes como de competidores, que deben ser tomados en cuenta.

*“3.2.A.3 ¿De qué manera se gestionan las quejas de los clientes?, ¿cómo se garantiza que se resuelvan las quejas, de manera efectiva y oportuna?, ¿de qué*

*manera se minimiza la insatisfacción de los clientes, y según sea apropiado, la pérdida de repetición de negocios?, ¿de qué manera las quejas recibidas son contabilizadas y analizadas para su utilización en la mejora de la organización y de los asociados?”*

Cuando ocurren quejas por parte de los clientes, estas son procesadas por el área de atención al cliente, quienes determinan el área operativa causante del problema, que son quienes deben analizar las causas que llevaron a la no satisfacción de los requerimientos del cliente y solucionar de la manera más rápida y efectiva el problema. Junto a la determinación del problema se debe documentar las causas que lo originaron y con lo que se genera un proceso de resolución de problemas para eliminar las causas que dieron origen al inconveniente presentado y así evitar una situación similar en el futuro.

### **“3.2.B Determinación de la satisfacción del cliente.”**

*“3.2.B.1 ¿De qué manera determina la satisfacción, insatisfacción y lealtad del cliente?, ¿cómo difiere esta determinación entre grupos de clientes?, ¿de qué manera se asegura que los indicadores capturen información procesable para enfocarse en exceder las expectativas de los clientes?, ¿de qué manera se asegura que los indicadores capturen información procesable para asegurar futuros negocios y ganar referencias positivas con los clientes, según sea apropiado?, ¿cómo utiliza la información de la satisfacción e insatisfacción de los clientes para la mejora?”*

En primer lugar se analizan los comportamientos de los clientes en función de la forma de realizar las transacciones dentro de Interfondos y en conjunto con las empresas del grupo, estos comportamientos determinan los valores de los índices que están en el tablero de control. Con los valores obtenidos se clasifican los clientes en categorías que son analizadas individualmente sus comportamientos para generar campañas con el proveedor del call center con el fin de determinar la satisfacción o insatisfacción del cliente. En el caso de clientes grandes, se realiza

un tratamiento especial con comunicación directa del área comercial con estos clientes y así generar mayor fidelidad.

*“3.2.B.2 ¿De qué manera obtiene y utiliza la información de la satisfacción de los clientes para ser evaluada con la satisfacción de los clientes de los competidores, la satisfacción de los clientes de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares y / o con benchmarks de la industria?”*

Actualmente no se realiza un análisis de la satisfacción de los clientes de Interfondos con el nivel de satisfacción de los competidores.

*“3.2.B.3 ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos para determinar la satisfacción respecto a las necesidades y estrategia de la organización?”*

Mediante el buzón de sugerencias se mantiene un proceso de determinación de la satisfacción de los clientes, esto junto al contacto que tiene el personal comercial que atiende a los clientes, forman parte del proceso de análisis de satisfacción al cliente.

### **3.7.5 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

#### ***“4.1 Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional”***

##### **“4.1.A Medición del desempeño”**

*“4.1.A.1 ¿De qué manera selecciona, recolecta, alinea e integra los datos e información para hacer seguimiento a las operaciones diarias y al desempeño global de la organización, incluyendo el progreso relativo a los objetivos estratégicos y a los planes de acción?, ¿cuáles son los indicadores de desempeño organizacional claves?, ¿cómo usa estos datos e información para apoyar la toma de decisiones e innovación organizacionales?”*

Los índices de desempeño se encuentran en el sistema de tablero de control, el cual es alimentado de varias fuentes. La primera fuente de alimentación de información es el sistema de administración de fondos, una aplicación adquirida a un proveedor y personalizada al interior de Interfondos. Esta aplicación se encarga del manejo de la información de los participantes (valores ingresados, retirados, tiempo de permanencia y demás acciones de los clientes), el manejo de los valores de las inversiones realizadas por Interfondos y la contabilidad de la empresa. La segunda fuente de alimentación es la información de acciones y procedimientos normados por la ISO9001.

La herramienta de tablero de control se encuentra disponible en la intranet de la empresa, con lo que cualquier usuario autorizado puede acceder a ella.

La información es ingresada diariamente con lo que se puede ver la variación de los índices en cualquier instante de tiempo.

*“4.1.A.2 ¿De qué manera selecciona y asegura el uso efectivo de datos e información comparativa clave para apoyar toma de decisiones operativas y estratégicas y la innovación?”*

Al estar los valores de los índices disponibles desde la intranet se puede utilizarlos como referencia en cualquier toma de decisiones que se realice en función de la información existente.

*“4.1.A.3 ¿De qué manera mantiene vigente el sistema de medición del desempeño respecto a las necesidades y estrategia de la organización?, ¿cómo asegura que el sistema de medición del desempeño sea sensible a los cambios rápidos o inesperados, sean estos organizacionales o externos?”*

Como se explico en líneas anteriores, mensualmente existen reuniones de seguimiento, en donde se determinan las metas alcanzadas y las que aun no lo están, para así determinar las acciones correctivas. El sistema de medición de

desempeño es variable y los determinan entre el área operativa y de recursos humanos.

#### **“4.1.B Análisis y evaluación del desempeño”**

*“¿De qué manera se evalúa el desempeño y las capacidades organizacionales?, ¿de qué manera la alta dirección participa en estas evaluaciones?, ¿qué tipos de análisis son llevados a cabo para apoyar estas evaluaciones y para asegurar que las conclusiones sean validas?, ¿cómo usa estas revisiones para evaluar el éxito, el desempeño competitivo, y el progreso relativo en los objetivos estratégicos y planes de acción organizacionales?, ¿de qué manera usa estas revisiones para evaluar la habilidad de la organización para responder rápidamente a las cambiantes necesidades y desafíos organizacionales en el ambiente operativo?”*

En la herramienta de tablero de control se arrojan los resultados de cada índice de manera gráfica. Para cada índice se muestran los resultados de los valores definidos al inicio de año, los valores obtenidos en el instante del análisis y una proyección del valor final a obtenerse en el caso de que se mantenga la tendencia. Se puede también verificar contra la información de meses anteriores con lo que se podría analizar la forma de variación de la tendencia de los valores de los índices, para así contrastar con las acciones que se han tomado con los valores arrojados en la operación diaria.

#### **“4.1.C Desempeño de la implementación”**

*“¿De qué manera los hallazgos de la evaluación de desempeño se convierten en prioridades para la mejora continua y discontinua y en oportunidades para la innovación?, ¿cómo estas prioridades y oportunidades son desplegadas a los niveles de unidades de trabajo y funcional a través de la organización, para posibilitar el apoyo efectivo a la toma de decisiones, según sea apropiado?, ¿de qué manera las prioridades y oportunidades son desplegadas a los proveedores, asociados y aliados, para asegurar el alineamiento organizacional?”*

En la reunión mensual se arman las estrategias operacionales que van a aplicarse a cada unidad de trabajo para seguir en el avance de la línea propuesta por el directorio en su plan estratégico. En estas reuniones se analiza el apoyo brindado por la gerencia para la consecución de los objetivos organizacionales, en caso de encontrar que el apoyo ha sido insuficiente, se toman las medidas adecuadas para suplir las carencias anteriores.

## ***“4.2 Gestión de la información, conocimiento y tecnologías de la información”***

### ***“4.2.A Gestión del conocimiento organizacional”***

*“4.2.A.1 ¿De qué manera se gestiona el conocimiento organizacional para alcanzar lo siguiente?:*

- *La recolección y transferencia del conocimiento de los colaboradores*
- *La transferencia de conocimiento relevante de y a los clientes, proveedores, asociados y aliados La identificación rápida, difusión e implementación de las mejores prácticas”*

La transferencia de conocimiento se la realiza mediante planes de capacitación tanto internos como externos dirigidos a los colaboradores. Esta capacitación se la realiza de manera presencial en las aulas de capacitación, en donde se contratan instructores externos o se puede contar con la colaboración de algún instructor interno con experiencia en capacitación. Otra forma de capacitación que se está implementando es el aula virtual, en donde en la intranet se publica un curso virtual que un colaborador debe seguir en el momento que el disponga. Estos cursos virtuales no tienen horario de asistencia pero si tienen fecha límite de aprobación del curso.

### ***“4.2.A.2 Calidad de los datos Información y contenido”***

*¿De qué manera se asegura las siguientes características de los datos, información y conocimiento organizacionales?:*

- *exactitud*
- *integridad y confiabilidad*
- *oportunidad*
- *seguridad y confidencialidad”*

Para la verificación de la información se dispone de la auditoría interna que es la encargada de la verificación de las información y del funcionamiento correcto de los sistemas de información, También se realizan análisis diarios de la información existente en el sistema informático con los valores existentes en las cuentas que se mantienen en el Banco Internacional, para así determinar posibles inconsistencias. La seguridad y confidencialidad de la información está a cargo del área de seguridad informática del Grupo Financiero, quienes aplican las últimas metodologías y herramientas para el aseguramiento de la información.

#### **“4.2.B Disponibilidad de datos en información”**

*“4.2.B.1 ¿De qué manera asegura la disponibilidad de los datos y la información requeridos?, ¿cómo se garantiza que éstos sean accesibles a los colaboradores, proveedores, asociados y clientes, según sea apropiado?”*

Toda la información que maneja Interfondos se la mantiene en los sistemas informáticos internos de la empresa y para acceder a ellos se debe disponer de un usuario y clave. El nombre de usuario determina el nivel de acceso a la información, ya que no toda la información está disponible para todos.

Los sistemas informáticos tienen una disponibilidad de 7x24, con un soporte técnico que está disponible para atender las posibles fallas en cualquier instante en que ocurra un evento adverso.

*“4.2.B.2 ¿De qué manera garantiza que el hardware y software sean confiables, seguros y puedan ser usados fácilmente?”*

El departamento de tecnología del grupo financiero está a cargo de la revisión periódica del hardware y software en Interfondos, realizando los mantenimientos preventivos para que no exista en ningún instante fallas que terminen en falta de disponibilidad del servicio. Al igual que los mantenimientos, existen campañas de capacitación en el uso de nuevas tecnologías para los colaboradores, para así maximizar el uso de los equipos y software existente en la empresa.

*“4.2.B.3 ¿De qué manera asegura la continua disponibilidad de los datos y la información, incluida la disponibilidad de los sistemas de hardware y software en la eventualidad de una emergencia?”*

El área de tecnología mantiene equipos de respaldo que garanticen la continuidad del negocio. También se dispone de un procedimiento de generación de respaldo de información diaria, en donde se mantiene una copia del respaldo de información al interior de Interfondos y otra copia se la envía a almacenarse en un casillero de seguridad de un custodio externo de la empresa. También se dispone de un centro de computo alternativo en la ciudad de Guayaquil que podría entrar a operar inmediatamente en el caso de un eventual desastre del centro de computo principal de Quito. Estos procedimientos forman parte del plan integral de gestión de riesgos del grupo financiero, en donde además se contempla el plan de continuidad del negocio para asegurar la disponibilidad inmediata de información.

*“4.2.B.4 ¿De qué manera mantiene vigentes los mecanismos para asegurar la disponibilidad de los datos y la información (incluidos los sistemas de hardware y software) respecto a las necesidades y estrategia de la organización, así como también con los cambios tecnológicos en el entorno operativo de la organización?”*

Parte del plan de gestión de riesgos es la puesta a prueba de los planes de continuidad del negocio, el cual se lo prueba una vez al año. La auditora externa

también verifica los cumplimientos de los planes de gestión de riesgos y de continuidad del negocio dando sugerencia y recomendaciones. Anualmente los planes son revisados y actualizados según las nuevas características de la infraestructura tecnológica vigente.

### **3.7.6 ENFOQUE EN RECURSOS HUMANOS.**

#### ***“5.1 Compromiso del trabajo.”***

##### **“5.1.A Enriquecimiento del trabajo”**

*“5.1.A.1 ¿De qué manera determina los factores claves que afectan el bienestar, la satisfacción y la motivación de los colaboradores?, ¿cómo estos factores son segmentados en el caso de una fuerza de trabajo diversa y de diferentes categorías y tipos de colaboradores, según sea apropiado?”*

A partir de este año se ha implementado un buzón de sugerencias en donde los colaboradores pueden expresar su nivel de satisfacción con la empresa. Recursos humanos es el área encargada de analizar los factores que determinan los niveles de satisfacción de los colaboradores.

*“5.1.A.2 ¿De qué manera apoya a los colaboradores a través de servicios, beneficios y políticas?, ¿cómo son estos diseñados a la medida de las necesidades de una fuerza de trabajo diversa y para diferentes categorías y tipos de colaboradores, según sea apropiado?”*

Existe únicamente la política general de proporcionar un servicio médico al colaborador y de brindar la alimentación del día de trabajo. Estos beneficios no están categorizados.

*“5.1.A.3 ¿Qué métodos de evaluación e indicadores, formales e informales, utiliza para determinar el bienestar, satisfacción y motivación de las personas?, ¿cómo*

*difieren estos métodos e indicadores en el caso de una fuerza de trabajo diversa y a diferentes categorías y tipos de colaboradores?, ¿cómo utiliza otros indicadores tales como retención de colaboradores, ausentismo, agravios, seguridad y productividad, para evaluar y mejorar el bienestar, satisfacción y motivación de los colaboradores?”*

El único método de determinación de satisfacción de los colaboradores es el buzón de sugerencias que es analizado por recursos humanos.

### **“5.1.B Fuerza de trabajo y desarrollo de líderes”**

*“5.1.B.1 ¿De qué manera organiza y gestiona el trabajo y los puestos, incluidas las habilidades, para promover la cooperación, iniciativa, facultamiento, innovación y la cultura organizacional?, ¿de qué manera organiza y gestiona el trabajo y los puestos, incluidas las habilidades, para promover la flexibilidad para mantenerse al día con las necesidades del negocio y para alcanzar los planes de acción?”*

Cada puesto de trabajo está asignado a un perfil que debe tener la persona que pase a ocupar ese puesto. Recursos humanos se encuentran desarrollando un plan de carrera para cada línea de producción, en donde un colaborador podrá ir demostrando sus habilidades que serán incluidas en su archivo personal para la promoción hacia nuevos puestos. En el caso de necesidad de nuevos conocimientos para el puesto de trabajo, se elabora un plan de capacitación anual que cubra los nuevos requerimientos técnicos que debe tener el colaborador.

*“5.1.B.2 ¿De qué manera los sistemas de trabajo permiten capitalizar las diversidad de ideas, culturas y pensamiento de los colaboradores y de las comunidades con las que la organización interactúa (comunidades de donde proceden las personas contratadas y los clientes)?”*

Se ha incorporado un área de análisis de sugerencias de los colaboradores, en donde un colaborador propone una idea de mejora y se analiza la factibilidad técnica y económica de implementarla. En caso de aceptación de la idea, esta es promocionada a toda la empresa y puesta en marcha. Si el procedimiento involucra al entorno de clientes, se trabaja en conjunto con el área de marketing y comercial para promocionar con los clientes los nuevos servicios o procedimientos.

*“5.1.B.3 ¿De qué manera se logra la comunicación efectiva y la difusión de conocimientos en las unidades de trabajo, los puestos y ubicaciones en general?”*

Los canales de comunicación utilizados son principalmente los electrónicos (chat, correo electrónico), que ayudan minimizar tiempo de transmisión de ideas y mensajes de importancia. Estos canales también son utilizados como fuente de difusión de información y promoción de las actividades de cada unidad de trabajo.

*“5.1.B.4 ¿De qué manera se alcanza un efectivo planeamiento de la sucesión de los miembros de la alta dirección y de otras posiciones gerenciales?, ¿cómo se gestiona el efectivo progreso en la carrera de todos los colaboradores de la organización?”*

El plan de carrera que se encuentra elaborando recursos humanos abarca a los cargos no ejecutivos. Las posiciones gerenciales están determinadas únicamente por la selección del directorio, quienes proponen la lista de candidatos en el momento que un cargo de gerencial queda disponible. La lista generada es analizada por el directorio para seleccionar al candidato que cumple los requisitos necesarios para ocupar el puesto que está vacante. La lista de candidatos puede estar conformada por personal interno de la empresa como por personal externo.

**“5.1.C Sistema de gestión del desempeño de los colaboradores”**

*¿De qué manera el sistema de gestión del desempeño de las personas, incluida la retroalimentación a los colaboradores, respalda el alto desempeño y contribuye al logro de los planes de acción?, ¿de qué manera el sistema de gestión del desempeño de las personas apoya la orientación hacia los clientes y el negocio?, ¿de qué manera las prácticas de remuneración, reconocimiento y de recompensa e incentivo relacionadas, refuerzan el trabajo de alto desempeño y la orientación hacia los clientes y el negocio?*

Desde hace tres años se ha implementado un sistema de evaluación de competencias, en donde se realiza una calificación de 360 grados para cada colaborador. La evaluación realizada contribuye para el análisis de los puntos fuertes del colaborador y así aprovechar sus habilidades en los puestos que mejor se desenvuelve, por otra parte también se analizan las áreas de mejora en donde se plantean en conjunto con el colaborador las estrategias de desarrollo de habilidades.

Como parte del sistema de reconocimiento por el desempeño de los colaboradores, se ha implementado un porcentaje de remuneración variable en la remuneración del colaborador, en donde la cantidad recibida está en función de los índices de desempeño obtenido en el periodo de evaluación, índice que considera el desempeño individual, grupal y de empresa para determinar así la calificación total.

## **“5.2 Ambiente de trabajo”**

### **“5.2.A Habilidad y Capacitación de la fuerza de trabajo”**

*“5.2.A.1 ¿De qué manera la educación y capacitación contribuyen al logro de los planes de acción?, ¿de qué manera la educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores abordan las necesidades clave asociadas con la medición del desempeño, la mejora del desempeño y el cambio tecnológico?, ¿de qué manera el enfoque de educación, capacitación y desarrollo equilibra los objetivos*

*organizacionales de corto y largo plazo con las necesidades de los colaboradores, el avance en el aprendizaje y el progreso en la carrera?”*

El plan de capacitación elaborado por recursos humanos está fundamentado en las habilidades necesarios que debe tener cada colaborador para cumplir a cabalidad las responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo. Responsabilidades que están alineadas con los objetivos que persigue la empresa. El jefe directo en cada área es parte importante del desarrollo del plan de capacitación, ya que es directamente quien realiza las evaluaciones y determinan las necesidades de capacitación de cada colaborador.

*“5.2.A.2 ¿De qué manera la educación, capacitación y desarrollo abordan las necesidades organizacionales clave asociadas con la orientación para nuevos colaboradores, diversidad, prácticas de negocio éticas y desarrollo de la gestión y liderazgo?, ¿de qué manera los enfoques de educación, capacitación y desarrollo abordan las necesidades organizacionales clave asociadas con el lugar de trabajo en los colaboradores y la seguridad del ambiente?”*

Los colaboradores nuevos son seleccionados con un perfil idóneo para el puesto de trabajo que se requiere, por lo que el plan de capacitación se centra en las características propias de trabajo al interior de la empresa.

*“5.2.A.3 ¿De qué manera busca y utiliza los aportes de los colaboradores y de sus supervisores y gerentes, respecto a las necesidades de educación, capacitación y desarrollo?, ¿cómo incorpora los activos del aprendizaje y conocimiento organizacionales en la educación y capacitación?”*

Los jefes departamentales son los encargados de determinar y solicitar las necesidades de capacitación para su personal y de aprobar el plan de capacitación propuesto por recursos humanos.

*“5.2.A.4 ¿De qué manera se entrega la educación y la capacitación?, ¿de qué manera busca y utiliza los aportes de los colaboradores y de sus supervisores y gerentes al determinar los enfoques de entrega de la educación y capacitación?, ¿cómo utiliza los enfoques, formales e informales, de entrega de educación y capacitación, incluidos el mentoring y otros enfoques, según sea apropiado?”*

La educación se la realiza a través de un sistema presencial en el área de capacitación con instructores externos o internos si tiene la experiencia demostrable en capacitación de personal. El sistema alternativo de capacitación es el aula virtual en donde el colaborador no tiene horario, pero tiene fechas límite de aprobación o asistencia a los cursos desarrollados.

*“5.2.A.5 ¿De qué manera apoya el uso de conocimientos y habilidades nuevos en el puesto y retiene este conocimiento para su uso en la organización a largo plazo?, ¿de qué manera transfiere sistemáticamente el conocimiento de los colaboradores de salida o retirados? ¿Cómo evalúa la eficacia de la educación y la capacitación, considerando los desempeños individual y organizacional?”*

No existe un proceso de transmisión de habilidades nuevas ni de conocimiento de los colaboradores que se retiran de la empresa.

La evaluación de la capacitación se la realiza calificando el curso recibido y al instructor que lo imparte. No existe un análisis o evaluación de capacitación versus desempeño en la organización.

## **“5.2.B Ambiente de trabajo”**

*“5.2.B.1 ¿De qué manera se asegura y mejora los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo de forma proactiva?, ¿de qué manera participan los colaboradores en estos esfuerzos de mejora?, ¿cuáles son los indicadores de desempeño u objetivos de mejora para cada uno de estos factores clave del lugar*

*de trabajo?, ¿cuáles son las diferencias significativas en estos lugares de trabajo, en los indicadores de desempeño, o en las metas, si los diferentes grupos de colaboradores y unidades de trabajo tuvieran diferentes ambientes de trabajo?”*

El departamento administrativo se encarga de definir el ambiente de trabajo de cada colaborador, manteniendo un estándar en toda la empresa. No existe ningún indicador de desempeño en relación al ambiente de trabajo.

*“5.2.B.2 ¿De qué manera se asegura la preparación del ambiente de trabajo en la eventualidad de desastres o emergencias?”*

Para prepararse a desastres o emergencias se han elaborado folletos informativos sobre las acciones que se debe realizar en el momento que se produzca la emergencia. Al mismo tiempo se ha implementado un sistema de alarma en las instalaciones de la empresa para poner en sobre aviso al personal cuando la emergencia se produzca.

### **3.7.7 GESTIÓN DE PROCESOS.**

#### ***“6.1 Sistemas de trabajo”***

##### ***“6.1.A Diseño de los sistemas de trabajo”***

*“6.1.A.1 ¿De qué manera diseña estos procesos de manera que alcancen todos los requerimientos clave?, ¿de qué manera incorpora tecnología nueva, el conocimiento organizacional y la potencial necesidad de agilidad en el diseño de estos procesos?, ¿cómo incorpora el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos, y otros factores de eficiencia y eficacia en el diseño de estos procesos?, ¿de qué manera se implementan estos procesos para asegurar que se alcancen los requerimientos de diseño?”*

Calidad y productividad diseña el proceso, el mismo que es revisado con cada jefe departamental que está involucrado en el proceso. En el caso de que los niveles tecnológicos no apoyen al diseño propuesto, se elabora con el área de tecnología un proyecto de mejoramiento tecnológico. Con la aprobación de cada uno de los involucrados en el proceso se inicia la implementación con un equipo multidisciplinario que luego es quien evalúa los resultados obtenidos.

*“6.1.A.2 ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de creación de valor?, ¿de qué manera las operaciones diarias de estos procesos aseguran se alcancen los requerimientos clave de desempeño?, ¿cómo son usados los indicadores internos de proceso en la gestión de estos procesos?, ¿de qué manera es usada la información de entrada de los clientes, proveedores, asociados y aliados en la gestión de estos procesos, según sea apropiado?”*

En el tablero de control se ingresan diariamente los valores de los indicadores de desempeño, con los que la alta gerencia toma decisiones de revisión de procesos en el caso de que no se llegue a cumplir las metas establecidas.

#### **“6.1.B Procesos de trabajo clave”**

*“6.1.B.1 ¿De qué manera la organización determina procesos de creación de valor claves?, ¿cuáles son los procesos de productos, servicios y de negocios para la creación y agregación de valor?, ¿de qué manera estos procesos contribuyen a la rentabilidad, sostenibilidad y el éxito organizacional, según sea apropiado?”*

Existe un departamento de calidad y productividad que se encarga del análisis de los procesos de la empresa. Calidad y productividad a determinado que el proceso clave en la creación de valor es el proceso de comercialización de fondos de inversión, que tiene como objetivo fundamental el de captar nuevos clientes y promover las inversiones en los clientes existentes. La captación de clientes

nuevos inicia con la búsqueda de clientes en las empresas asociadas del grupo, a quienes se les promociona los servicios prestados por Interfondos. A la vez que se promociona con los nuevos clientes, se efectúa la campaña de crecimiento de inversiones con los clientes ya existentes. El buen manejo de las campañas comerciales ayudan al crecimiento de la rentabilidad que lleva al éxito de la empresa.

*“6.1.B.2 ¿De qué manera determina los requerimientos de los procesos de creación de valor claves, considerando la información de los clientes, proveedores, asociados y aliados, según sea apropiado?, ¿cuáles son los requerimientos claves para estos procesos?”*

El departamento de calidad y productividad se encarga de determinar los requerimientos que requiere cada proceso, fundamentándose en los estudios de comportamiento de los clientes. Dentro de los requerimientos que se han determinados esta la generación de una rentabilidad mayor a la ofrecida por las instituciones bancarias, un nivel de riesgo moderado dado la inestabilidad actual del mercado bursátil y una alta disponibilidad de los recursos por parte de los clientes.

*“6.1.B.3 ¿De qué manera se minimiza los costos globales asociados a las inspecciones, pruebas y auditorias de proceso o desempeño, según sea apropiado?, ¿de qué manera se previenen defectos, errores de servicio, reprocesos y, se minimizan los costos por garantías, según sea apropiado?”*

Se mantiene una hoja de inconformidades por parte del área de operaciones, quienes luego de catalogar y clasificar los problemas, se reportan al área de calidad y productividad para la determinación de las causas y el análisis de los posibles rediseños de procesos para minimizar los defectos o errores de servicio.

### **“6.1.C Preparación para emergencia”**

*“¿De qué manera asegura la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia?”*

En Interfondos se dispone de un plan de continuidad el negocio que es revisado anualmente y puesto a prueba por lo menos una vez al año. Este plan ha sido desarrollado en conjunto con las empresas del grupo, en donde se determinan las áreas críticas y el orden de habilitación para cada uno de los procesos, hasta la habilitación total de toda la empresa.

### **“6.2 Procesos de trabajo”**

#### **“6.2.A Diseño de los sistemas de trabajo”**

*¿De qué manera se diseñan estos procesos de forma que se cumplan todos los requerimientos clave?, ¿de qué manera incorpora nueva tecnología, el conocimiento organizacional y la potencial necesidad de agilidad en el diseño de estos procesos?, ¿cómo incorpora el tiempo de ciclo, la productividad, el control de costos, y otros factores de eficiencia y eficacia en el diseño de estos procesos?, ¿de qué manera se implementan estos procesos para asegurar que se alcancen los requerimientos de diseño?”*

La respuesta a esta pregunta utiliza los mismos fundamentos explicados en la pregunta 6.1.A.1.

#### **“6.2.B Administración de procesos de trabajo”**

*“6.2.B.1 ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de soporte?, ¿de qué manera las operaciones diarias de estos procesos aseguran se alcancen los requerimientos clave de desempeño?, ¿cómo son usados los indicadores internos de proceso en la*

*gestión de estos procesos?, ¿de qué manera es usada la información de entrada de los clientes, proveedores, asociados y aliados en la gestión de estos procesos, según sea apropiado?”*

La respuesta a esta pregunta utiliza los mismos fundamentos explicados en la pregunta 6.1.B.1.

*“6.2.B.2 ¿De qué manera se minimiza los costos globales asociados a las inspecciones, pruebas y auditorias de proceso o desempeño, según sea apropiado?, ¿de qué manera se previenen defectos, errores de servicio y reprocesos?,*

Existe un departamento de pruebas y uno de auditoría que están constantemente generando informes de las situaciones anómalas que son encontradas, con el fin de generar acciones correctivas y evitar los mismos errores o defectos en situaciones futuras.

### **“6.2.C Mejora de procesos de trabajo”**

*¿De qué manera se mejora los procesos de soporte, para alcanzar mejor desempeño, para reducir la variabilidad y para mantenerlos al día con las necesidades y estrategia?, ¿de qué manera las mejoras y conocimientos son aprendidos y compartidos por otras unidades y procesos de la organizacional, para avanzar hacia el aprendizaje e innovación organizacionales?”*

El diseño de proceso, que es liderado por el área de calidad y productividad, es puesto a consideración para todas las áreas involucradas, quienes aportan con su experiencia y conocimiento para que los productos y servicios tengan un mejor desempeño. Al conformar equipos multidisciplinarios en la implementación de los procesos, se comparte de mejor manera el conocimiento y fortalece la generación de procesos innovadores al interior de la empresa.

### **3.7.8 RESULTADOS DEL NEGOCIO.**

#### ***“7.1 Resultados de los Productos”***

##### ***“7.1.A Resultados de los productos”***

*“¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño de los productos y servicios que son importantes para los clientes?, ¿de qué manera estos resultados se comparan con el desempeño de los competidores y con el de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?”*

El indicador que interesa a los clientes es el porcentaje de rendimiento, el cual ha estado variando en el último año desde un 4,5% hasta un 3.2%. Este valor se ha visto afectado por la crisis económica ocurrida a nivel mundial. Al ser una crisis generalizada, no ha sido Interfondos la única afecta, todo el sistema ha tenido algún nivel de impacto siendo Interfondos una de las más afectadas por que además se junto el problema ocurrido con la mutualista Benalcazar, que era una institución en donde se tenían un nivel alto de inversión.

#### ***“7.2 Resultados centrados en el Cliente”***

##### ***“7.2.A Resultados centrados en el cliente”***

*“7.2.A.1 ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de la satisfacción e insatisfacción de los clientes?, ¿de qué manera estos resultados se comparan con los niveles de satisfacción de los clientes de los competidores y con los de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?”*

No existe un indicador de satisfacción de los clientes, únicamente se mantiene el buzón de sugerencias, que es la única herramienta de análisis de satisfacción de

los clientes. Tampoco se dispone de un método de comparación con los competidores.

*“7.2.A.2 ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de valor percibido por el cliente, incluida la lealtad y retención del cliente, las referencias positivas y otros aspectos para el establecimiento de relaciones con los clientes, según sea apropiado?”*

El número de participes y el saldo promedio de cada uno, son los principales indicadores de lealtad y retención de clientes. En los dos últimos años se ha visto una tendencia de un crecimiento de un 5 % en el número de clientes, tendencia que es menor a los años anteriores que se mantenía en un promedio de un 10% anual. Sin embargo si se compara con el resto del mercado, la tendencia es la misma que en todo el sector. En cuanto a saldo promedio este valor ha disminuido drásticamente ya que de un crecimiento anual de un 25%, en el último año ha existido una disminución de un 10%, valor que ha afectado dramáticamente en el rendimiento de la empresa.

### ***“7.3 Resultados Financieros y de Mercado”***

#### **“7.3.A Resultados financieros y de mercado”**

*“7.3.A.1 ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño financiero, incluyendo indicadores globales de rentabilidad financiera, valor económico y, presupuestarias, según sea apropiado?”*

Como se explico en la sección anterior ha disminuido el valor de inversión por parte de los clientes, lo que ocasiona que no se disponga de recursos necesarios para colocarlos en el mercado bursátil, esto sumado a la perdida por la inversiones en la mutualista Benalcazar ha dado las pautas para generar acciones que contrarresten estos inconvenientes, principalmente mediante la obtención de recursos por medio de fuentes de financiamiento externo, con lo cual se ha podido

generar transacciones bursátiles que mantengan los índices económicos de Interfondos de los últimos años.

*“7.3.A.2 ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño en el mercado, incluyendo la participación o posición de mercado, el crecimiento y el ingreso a nuevos mercados, según sea apropiado?”*

Interfondos no ha tenido una gran penetración en el mercado, ya que se ha centrado en captar a los clientes de las otras empresas del grupo, incluso el nivel de participación en el último año ha disminuido, lo que se evidencia al analizar los datos de las empresas de la competencia que han tenido un crecimiento mayor al que ha tenido Interfondos. Interfondos tampoco ha intentado ingresar en nuevos mercado.

#### ***“7.4 Resultados enfocados en los recursos humanos”***

##### ***“7.4.A Resultados de la fuerza de trabajo”***

*“7.4.A.1 ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño y eficacia del sistema de trabajo?”*

El análisis del sistema de trabajo se fundamenta en los resultados obtenidos en las evaluaciones de personal, mediciones que actualmente muestran una variación de un 10% de aumento en el nivel de calificación con respecto al año anterior. La gerencia atribuye estos resultados principalmente al sistema de trabajo existente en Interfondos, aunque no existe ninguna evidencia de que esta sea la razón de la mejor calificación de la última evaluación.

*“7.4.A.2 ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores?”*

No existen indicadores que puedan determinar los niveles de aprendizaje y desarrollo de cada colaborador, por lo que tampoco es posible determinar cuál será la tendencia en estos aspectos.

*“7.4.A.3 ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave del bienestar, satisfacción e insatisfacción de los colaboradores?”*

El nivel de satisfacción de los colaboradores es uno de los aspectos menos valorados en la empresa, por lo que no existe ningún tipo de medida para determinar el nivel de satisfacción interno.

### **“7.5 Resultados de la Eficacia del proceso”**

#### **“7.5.A Resultados de la eficacia del proceso”**

*“7.5.A.1 ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los procesos de creación de valor claves? Incluya indicadores de eficacia y eficiencia de productividad, tiempo de ciclo, desempeño de proveedores y asociados y, otros indicadores apropiados.”*

En el proceso de creación de valor tenemos al de comercialización de fondos en donde el primer indicador es el porcentaje de crecimiento, el cual ha disminuido en el último año, que ya bajo de un 10% anual a un 5% en promedio, notándose que en la regiones de la costa ha bajado con mayor grado al que se presenta en la sierra. La comercialización se la lleva a cabo desde las agencias del Banco Internacional y se ha notado que mientras baja el nivel de inversión en Interfondos, ha aumentado el nivel de inversión en el Banco Internacional en una medida similar. Estos valores evidencian que el personal comercial ha empezado a dar una mínima prioridad a los productos de Interfondos y se han centrado únicamente en trabajar para los productos de Banco Internacional. Se ha determinado que el porcentaje de atención a los productos de Interfondos es de un 15% en agencias de la costa y de un 20% en agencias de la sierra.

Otro indicador clave es el saldo promedio, el cual ha disminuido de un crecimiento anual del 25% a un incremento de solo el 10%. Al igual que el índice anterior se ha determinado que las razones principales están en la baja comercialización de los productos por parte del personal asignado.

*“7.5.A.2 ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los otros procesos clave? Incluya indicadores de eficacia y eficiencia de productividad, tiempo de ciclo, desempeño de proveedores y asociados y, otros indicadores apropiados.”*

Otro proceso clave es el de revisión tecnológica, al cual se le asignado como indicador la cantidad de defectos informáticos encontrados y el tiempo de respuesta promedio de atención. Como cantidad de defectos se ha mantenido un porcentaje de fallas de un 8%, valor que ha disminuido, ya que hasta hace dos años el valor era de un 20% que gracias a la revisión integral del sistema informático en los procesos de incorporación de los nuevos fondos de inversión, se logró disminuir el porcentaje de fallas.

El tiempo de respuesta eta categorizado en tres tipos: prioridad uno de atención inmediata ya que está detenido el sistema, de prioridad dos en donde es necesaria una revisión inmediata pero no existe interrupción del sistema y de prioridad tres en donde no existe una urgencia por la atención ya que los sistemas operan son mayores inconvenientes.

El tiempo de atención en los casos de prioridad uno se ha mantenido en una determinación del problema de 6 minutos y de arreglo de 29 minutos. En los casos de prioridad dos la determinación del problema es de 20 minutos y el tiempo de arreglo de 60 minutos. En los casos de prioridad tres la determinación del problema es de 1 día y la solución de tres días.

## **“7.6 Resultados de Liderazgo”**

### **“7.6.A Resultados de liderazgo y responsabilidad social”**

*“7.6.A.1 ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave del cumplimiento de la estrategia y planes de acción de la organización?”*

No existen indicadores formales de cumplimiento de la estrategia de la empresa, únicamente se determina el porcentaje anual de cumplimiento en la reunión de directorio que se desarrolla al inicio de cada año. Este porcentaje ha estado manteniéndose en un 90% en años anteriores, cambiando la tendencia en el último año al bajar a un valor de 70%.

*“7.6.A.2 ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de comportamiento ético y de confianza de los grupos de interés en la alta dirección y, de buen gobierno de la organización?, ¿cuáles son los resultados de los indicadores clave de los incumplimientos de comportamiento ético?”*

No se han determinado aun indicadores de buen gobierno de la empresa, ni indicadores de incumplimientos éticos.

*“7.6.A.3 ¿Cuáles son los hallazgos actuales clave y las tendencias en los indicadores clave de responsabilidad fiscal, tanto interna como externa, según sea apropiado?”*

Todas las regulaciones de orden fiscal son cumplidas de acuerdo a los periodos establecidos sin ningún problema, por lo que no se ha creado ningún indicador para determinar la eficacia de estos procesos.

*“7.6.A.4 ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de cumplimiento regulatorio y legal?”*

Tampoco se han creado indicadores de cumplimiento regulatorio y legal, ya que estos son realizados como parte del proceso normal de la empresa.

*“7.6.A.5 ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de ciudadanía corporativa en apoyo a las comunidades clave?”*

Está en marcha el análisis del proceso de apoyo a las comunidades, por lo que aun no existen indicadores al respecto.

## **CAPITULO IV**

### **4 APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN INTERFONDOS**

En la última década el sistema financiero ecuatoriano ha tenido un desarrollo aceptable, basado principalmente en la confianza que han tenido los clientes del sistema financiero en este, sin embargo la crisis económica mundial, originada principalmente por el mal manejo financiero y en otros casos por el ocultamiento de la información y hasta por fraudes, ha llevado que el nivel de confianza decaiga y no solo de parte de los clientes, sino de cada uno de los partícipes del sistema, llegando hasta la situación de que los mismos accionistas de la empresa no confíen en su dirección.

Interfondos como una empresa del sistema financiero ecuatoriano, se ha visto afectada en el proceso de crisis y para enfrentar las repercusiones de la falta de credibilidad, se ha propuesto la realización de varias medidas, una de las cuales es la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, adaptándose como modelo el propuesto por la CAF en sus Lineamientos para un código andino de buen gobierno corporativo, para lo cual en función de cada uno de los aspectos explicados en el capítulo anterior y con el análisis del puntaje obtenido con el software de autoevaluación distribuido por la CAF, se propone una serie de acciones para fortalecer las áreas en donde se mantiene una evaluación no muy buena y desarrollar las medidas que no han sido aplicadas aun en la Administradora.

A continuación se describe la aplicabilidad del modelo en función de cada una de las áreas propuestas y con el uso de las correspondientes de las medidas en cada una de estas.

## **4.1 APLICACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.**

### **4.1.1 DERECHO Y TRATOS EQUITATIVOS A LOS ACCIONISTAS.**

Los accionistas de la empresa son los principales interesados en el correcto funcionamiento de la misma, ya que están aportando económicamente a esta y no desean ver que al cabo de un tiempo su inversión tienda a desaparecer. De igual manera esperan que por más pequeño que sea el porcentaje accionario que tengan, el trato que se les brinde sea igual de equitativo como es con los accionistas grandes de la empresa.

#### ***Medida 1***

Interfondos ya posee en su reglamento interno el derecho a voto que tienen cada uno de los accionistas en la empresa sin importar que tan grande o pequeño sea, por lo que esta medida debe ser reformulada cuando sean promulgadas nuevas legislaciones ecuatorianas.

#### ***Medida 2***

Interfondos no tiene ninguna acción equivalente a esta medida, por lo que para poder dar cumplimiento a este punto, lo primero es realizar una modificación al reglamento interno, en donde se describirá el proceso de cambio de poseedores de acciones para lo cual se debe presentar un informe emitido por el directorio, con el análisis realizado a las implicaciones en el cambio de poseedor de las acciones, en especial con las implicaciones que tendría para los accionistas minoritarios. Este informe estará a disposición de todos los accionistas que lo soliciten.

### ***Medida 3***

Con relación a este punto, se tiene un porcentaje de cumplimiento parcial, ya que si bien es cierto se proporciona la información que solicitan los accionistas, esta no es proporcionada con la agilidad que se desearía y no existe un mecanismo en donde se pueda pedir aclaraciones sobre esta información.

Como forma de contrarrestar esta deficiencia, dentro del área de control administrativo y contabilidad, se desarrolla un proceso de entrega de información a accionistas, en donde se detalla además un procedimiento de aclaración de la información entregada, en los casos en que el accionista necesite aclaraciones de las acciones realizadas.

### ***Medida 4***

Los medios electrónicos han sido explotados adecuadamente, por lo que la información necesaria para los accionistas se encuentra en línea para que puedan acceder a esta y verificar los estados financieros de la empresa. Como medio de comunicación se mantiene, además de los canales tradicionales, las direcciones electrónicas de los accionistas con el fin de enviar cualquier tipo de comunicación de manera más ágil y oportuna. Si bien es cierto el nivel de comunicación electrónica es bastante bueno, existe varios puntos que aún faltan por cubrir, como son el manejo de información histórica, actas de asambleas realizadas, políticas de dividendos, acuerdos entre accionistas, puntos que se encuentran en desarrollo en la formulación de la nueva página web corporativa, en donde además de la información antes mencionada, se incluirá una sección de acceso restringido, en donde se podrá publicar información sensible que debe ser accedida solo para determinados tipos de usuarios.

**Medida 5**

Esta medida es parcialmente cubierta, debido a que los accionistas no conocen del todo el régimen de organización de las asambleas, teniendo que en muchos casos, al inicio de una asamblea, realizar la explicación sobre el quórum mínimo y de los porcentajes de mayorías para determinadas decisiones. Para solucionar la deficiencia descrita anteriormente se publicará el reglamento de funcionamiento de la asamblea en la página web corporativa, además que en la convocatoria a cada asamblea, como parte del aviso, se incluirá el enlace al texto del reglamento del funcionamiento de la asamblea.

**Medida 6**

Interfondos para esta medida se acoge al principio de cumplir o explicar, ya que por el número de accionistas y por la estructura accionaria de la empresa no se ve en la necesidad de implementar medidas de protección contra toma de control hostil.

**4.1.2 LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.**

Los accionistas por si solos son una pequeña parte en el capital accionario de la empresa, el verdadero órgano supremo de la empresa a quien se deben rendir cuentas es la Asamblea General de Accionistas.

**Medida 7**

Esta medida está totalmente implementada, ya que desde los mismos estatutos de Interfondos se reconoce a la Asamblea General de Accionistas como el órgano supremo, asignándoles las funciones y competencias para que actúen de acuerdo al interés común de todos los asociados.

***Medida 8***

Si bien es cierto por el cantidad de accionistas de Interfondos, esta medida no es necesaria que sea implementada, si se ha tenido un reglamento interno y de funcionamiento de la Asamblea, debido a la cantidad de recursos financieros que se manejan, lo que le convierte en una de las empresas grandes del país.

***Medida 9***

Esta medida esta implementada desde la creación de Interfondos, ya que en el reglamento ya se establece que cada accionista puede realizar el requerimiento de una Asamblea General de Accionistas en el momento que se considere oportuna en función de la situación particular por la que este atravesando la empresa.

***Medida 10***

Dentro del estatuto se fija como tiempo mínimo para convocatoria a la Asamblea General de 15 días y un tiempo máximo de 45 días. Dentro de la convocatoria se debe establecer los puntos de la agenda a tratar.

***Medida 11***

Actualmente esta medida está parcialmente implementada, ya que si se puede solicitar información a la administradora, sin embargo el proceso de recibir aclaraciones no está aun implementado. Para cumplir con esta medida se implementará el proceso de entrega de información que está en concordancia con la medida 3.

**Medida 12**

Esta medida no es implementada, ya que los existe una pequeña cantidad de accionistas y tienen un porcentaje bastante parecido de acciones.

**Medida 13**

En Interfondos la Asamblea General de Accionistas siempre ha mantenido como forma de actuación normal, la participación de cada uno de sus asociados, ya que estatutariamente se establece igual derecho de participación para las decisiones a tratarse.

**Medida 14**

Interfondos no tiene implementado un mecanismo de voto electrónico a distancia, y tampoco se lo piensa implementar, lo que si se establece en los estatutos es la representación del accionista y la delegación del voto, por la persona que el decida.

**Medida 15**

Dentro de los estatutos se incluye el punto de que un accionista puede solicitar el cambio de los puntos de la agenda, incluso en el momento mismo de la Asamblea se podrá solicitar la consideración de tratamiento de puntos de interés social, hasta solicitar el cese o el ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del directorio.

**Medida 16**

Esta medida se especifica en los estatutos al indicar que los miembros del directorio no deberían ser representantes de los accionistas, con el fin de no causar conflictos de interés. En el caso de que un accionista solo pueda ser

representado por un miembro del directorio, el accionista debe enviar por escrito su intención de voto.

### ***Medida 17***

Como complemento a la medida anterior, en los estatutos, también se especificará que para las decisiones a tomar en las asambleas, deben estar especificadas en la agenda de la convocatoria y el accionista que va representado por otra persona, debe expresar por escrito su intención del voto.

### ***Medida 18***

Para Interfondos esta medida se la puede tomar como realizada de forma parcial, ya que si bien es cierto que han asistido a la Asamblea General, personas distintas de los accionistas, como son auditores o personal ejecutivo, esta es una práctica que no está especificada en los reglamentos y se la ha realizado como una forma de pedir aclaraciones para determinadas asambleas. Para tener un cumplimiento formal de la medida, se establece en los estatutos la participación obligatoria del directorio y de forma ocasional, según se considere necesario en la convocatoria a la Asamblea, del personal de auditoría, de control y riesgo o de cualquier otro ejecutivo principal cuyo conocimiento se considere necesario para aclarar las inquietudes que puedan surgir por parte de los asistentes a la Asamblea.

## **4.1.3 EL DIRECTORIO.**

En Interfondos el Directorio es el encargado dar a la empresa un enfoque profesional, realizando las acciones necesarias para cumplir los objetivos en función del direccionamiento estratégico planteado según los análisis de mercado realizados.

**Medida 19**

Interfondos esta medida ha sido totalmente ejecutada desde su creación, ya que siempre existió un directorio encargado de ejecutar las acciones estratégicas de la empresa.

**Medida 20**

Esta medida ha sido parcialmente implementada, ya que determinadas funciones que realiza el directorio son acciones motivadas por el quehacer diario de la empresa, mas no por la especificación en los reglamentos. Para un mejor cumplimiento de esta medida, en los estatutos se define como funciones básicas del directorio la probación del presupuesto del plan anual, el plan de negocios y las estrategias corporativas a seguir, el nombramiento y retribución de los altos ejecutivos de la empresa, el control de la actividad de gestión de la empresa, la evaluación de los altos directivos, análisis de los principales riesgos de la empresa y el seguimiento de la implantación de los sistemas de control y de información estratégicos de la empresa.

**Medida 21**

El directorio es el responsable de la información financiera como no financiera originada en la empresa, es por esto que debe velar por el fiel cumplimiento y de integridad de los sistemas contables, de gestión y de información. El directorio tiene acceso a la información de forma oportuna, mediante el acceso al sistema de información de Interfondos, en donde existe un perfil para los directores con el fin de que puedan acceder a la información que es sensible. También el directorio tiene la obligación de revelar la información que debe ser pública en el momento oportuno para generar la transparencia y confianza por parte de cada uno de los interesados que requieran información de Interfondos.

***Medida 22***

Al igual que la medida 19, también ha sido implementada desde la creación de Interfondos, dando no solo cumplimiento a las exigencias legales, sino generando confianza a inversionistas, al evidenciar una existencia de un directorio que genera las políticas adecuadas de inversión.

***Medida 23***

Para el cumplimiento total de esta medida, se propone la conformación del Directorio por cinco directores, uno de los cuales debe ser un accionista que represente a los similares, el otro será el gerente general de Interfondos y un director interno no independiente y dos directores externos independientes.

***Medida 24***

Para dar cumplimiento a este requerimiento, se tiene un director interno, que es el gerente general de Interfondos, dos directores externos no independientes, el uno que será sugerido por los accionistas más representativos y el otro que puede ser un accionista sugerido por los accionistas minoritarios. Los otros dos directores deben ser externos independientes y serán elegidos por la Asamblea General.

***Medida 25***

La elección de los directores será llevada a cabo por la Asamblea General, en donde los accionistas pueden presentar ternas para cada uno de los puestos de directores, según las categorías señaladas en la medida 24. Con estas ternas la asamblea procederá a seleccionar los mejores candidatos para cada uno de los puestos según los perfiles presentados.

***Medida 26***

Para poder considerarse como director independiente, el candidato debe ofrecer por escrito su condición de independencia y presentar su historial profesional, en donde se evidencia la condición de independencia. La Asamblea por su parte hará las investigaciones necesarias para verificar la información presentada por el candidato.

***Medida 27***

Los directores deben dimitir a su cargo en los casos en que exista conflicto de interés, cuando exista procesos legales en su contra y que afecten la imagen de la compañía, cuando siendo director externo pase a formar parte de alguna compañía de la competencia y cuando se determinen causales que resulten de incompatibilidad con el cargo de director.

***Medida 28***

Los deberes y derechos que tienen los accionistas están definidos en los estatutos de funcionamiento del directorio, y han sido definidos desde la creación de Interfondos, los mismos han sido modificados desde su creación en función de los nuevos requerimientos legales que han existido.

***Medida 29***

Esta es una medida que no había sido considerada anteriormente en los estatutos de la empresa. Con el nuevo modelo de Gobierno Corporativo se incluirá en los estatutos la obligación por parte de los directores de expresar de forma escrita los posibles conflictos de interés que existan con respecto a clientes, proveedores o cualquier otro grupo de interés, absteniéndose de dar comentarios, opiniones o intención de voto en las decisiones en donde se determinen su conflicto de interés.

**Medida 30**

En los estatutos también se incluirá el procedimiento a actuar en las situaciones en que se determinen los conflictos de interés, como son la imposibilidad de participar de sesiones relativas a la situación en conflicto, análisis de la situación del director, con la firma de un compromiso escrito de la no divulgación de información sensible, la no aceptación de participar en empresas de la competencia por un lapso de dos años a partir de la salida de Interfondos.

**Medida 31**

Actualmente se está cubriendo de forma parcial esta medida, ya que si bien es cierto los directores pueden solicitar información, la entrega de esta a estado supeditada un procedimiento no formal de solicitud de autorización verbal por parte de la gerencia general. Para dar un mejor cumplimiento, se establece en los estatutos el procedimiento de entrega de información de manera clara y de entendimiento por parte de los empleados para la no solicitud de autorización que entorpezca el proceso.

**Medida 32**

La política de retribución de los directores será fijada por la Asamblea, quienes anualmente revisarán los resultados financieros y de gestión de la empresa y en base a una evaluación de la gestión del directorio se fijaran las políticas de retribución, que estarán de acuerdo al rendimiento de la empresa y en base al nivel de retribución ofrecido en el mercado para empresas de similares características.

**Medida 33**

Esta medida no será aplicada, debido a que por el nivel de riesgo a que han estado expuestos los directivos en nuestro país, este tipo de información de la

considera como confidencial. Únicamente la Asamblea General es quién podrá tener el detalle de la retribución de cada uno de los directores.

#### ***Medida 34***

El ejecutivo principal de la empresa es el Gerente General y será designado por los miembros del Directorio, para luego convertirse en un miembro más del Directorio. Para cumplir totalmente con esta medida, las funciones principales se describen en el estatuto, resaltando que es el encargado de ejecutar las estrategias y políticas establecidas por el directorio para el buen funcionamiento de la empresa.

#### ***Medida 35***

En los estatutos se fijará que el directorio estará presidido por un Presidente y tendrá un Vicepresidente que lo reemplazará cuando no pueda presidir el Presidente. Además contará con un Secretario. La designación se llevará a cabo por parte de la Asamblea y las funciones que tendrán están fijadas en el estatuto.

#### ***Medida 36***

Interfondos cumple de manera parcial esta medida, ya que si bien es cierto el Presidente del directorio no es el ejecutivo principal, no existe ninguna regulación al respecto, por lo que para un cumplimiento total de la medida, se incluirá en los estatutos la imposibilidad de que el Presidente del directorio sea el ejecutivo principal.

#### ***Medida 37***

Las funciones del secretario del Directorio no estaban definidas con claridad, por lo que en algunas etapas de la vida de Interfondos incluso de obviaba de su presencia. Con el nuevo modelo de gobierno Corporativo el papel del secretario

se define claramente en el estatuto, en donde se le asignan las funciones de conservación de la documentación de las actas de las sesiones, velar por el cumplimiento legal de las actuaciones del directorio y de las disposiciones emanadas de los organismos de control.

### ***Medida 38***

Esta medida siempre ha sido cumplida en la empresa, ya que desde su creación han existido en los estatutos las definiciones de las funciones, deberes, derechos y obligaciones de cada uno de los miembros de la alta gerencia.

### ***Medida 39***

Interfondos tiene como parte de sus políticas la reunión periódica del directorio, las mismas que están señaladas en el estatuto como dos convocatorias anuales ordinarias, la primera en el mes de marzo, en donde se analiza los resultados del año anterior y se deciden las acciones a tomar para el nuevo año y una segunda convocatoria en octubre para analizar el seguimiento de las acciones tomadas y proponer los correctivos necesarios. En caso de requerirse de sesiones extraordinarias, se realiza la convocatoria con un mínimo de 5 días, para que se pueda obtener toda la información necesaria a ser tratada en el directorio.

### ***Medida 40***

Esta medida es cumplida a cabalidad, ya que está reglamentado el funcionamiento de tres comisiones: la comisión económica, que es la encargada de velar por el cumplimiento de las metas económicas propuestas, la comisión de gestión, que está presidida por el gerente general y tiene las funciones de velar por el fiel cumplimiento de la gestión de la empresa según las políticas impartidas por el Directorio y la comisión de auditoría y control que se encarga de velar por el fiel cumplimiento de estándares internacionales, control operativo y financiero de la empresa a nivel de auditorías internas realizadas en la empresa.

**Medida 41**

En Interfondos se maneja como política de la empresa el no mantener operaciones vinculadas con el fin de evitar posibles conflictos de interés. Sin embargo, en vista de que puede ser una posibilidad las operaciones vinculadas, se incluye en el estatuto una sección indicando el análisis y posterior autorización de las operaciones que puedan tener características de vinculadas, siempre y cuando no sea operaciones de cuantía muy importante. Si en el análisis se determina un alto nivel de riesgo en la operación, esta debe ser inmediatamente rechazada.

**Medida 42**

Esta es una medida que no ha sido implementada en Interfondos y con el actual modelo de Gobierno Corporativo existe la voluntad de cumplir esta medida con la adopción de una sesión ordinaria al inicio de cada año en donde únicamente se analizará el funcionamiento del directorio en un sistema de autoevaluación, de donde se arrojen resultados que sirvan para cambiar las acciones que no han estado de acuerdo a la política de la empresa, o el reforzamiento de las acciones que han contribuido al engrandecimiento de Interfondos.

**4.1.4 INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA.****Medida 43**

Interfondos desde su creación ha tenido siempre un manejo responsable en la generación de los estados financieros, revisando el Directorio la información contenida en estos para su aprobación antes de su publicación, por lo que esta medida se ha cumplido siempre con totalidad, además que luego de ser aprobados por el directorio los estados financieros, estos son entregados a los organismos de control según las normas establecidas en los respectivos

reglamentos para su respectiva revisión y posterior disponibilidad del mercado financiero.

#### ***Medida 44***

El procedimiento de nombramiento del auditor externo fue desarrollado por el Directorio con el fin de demostrar transparencia, en primera instancia para las autoridades de control y en la actualidad como un proceso que genere la confianza en cada uno de los partícipes de Interfondos. El proceso se ajusta a las regulaciones ecuatorianas vigentes desarrollándose con total normalidad.

#### ***Medida 45***

Uno de los aspectos importantes sobre la auditoría externa que se contrata, es que pasa por un proceso de selección en donde se verifica que sea totalmente independiente y no exista ningún tipo de relación con algún integrante de Interfondos. Dentro del equipo de selección de la auditora externa se incluyen a parte del Directorio, el equipo de alta gerencia quienes son los encargados de analizar la experiencia de la firma auditora y las referencias con los clientes que esta tenga, para verificar que sea la más adecuada para trabajar con Interfondos.

#### ***Medida 46***

La firma que se selecciona para llevar a cabo los procesos de auditoría externa, es utilizada para todo el Grupo Financiero Banco Internacional, con lo pueden realizar un mejor trabajo al poder cruzar información de todas las empresas del grupo, y así poder verificar el adecuado funcionamiento de cada empresa individualmente.

***Medida 47***

Una vez seleccionada la firma auditora externa, se lleva a cabo un proceso de contratación de esta, proceso que está detallado en los reglamentos de Interfondos. Este proceso de contratación incluye el periodo para el cual se le designa como firma auditora externa de Interfondos, el número de auditorías anuales que debe realizar, las áreas sobre las que se deben realizar auditorías, los informes que deben presentar y a quienes se debe presentar estos informes y demás puntos exigidos por la legislación ecuatoriana para el proceso de auditorías externas. Esta medida ha sido cumplida totalmente por la empresa, ya que es un proceso que está establecido en los reglamentos internos y se ha ejecutado sin ningún tipo de problema

***Medida 48***

Dentro del proceso de selección de la firma auditora externa, se encuentra el análisis del valor de remuneración que esta solicita, más tarde en la contratación se especifica el valor al que se llegó en las negociaciones. Este valor de remuneración es publicada y puesta a consideración del Directorio desde el momento mismo de la negociación, para que formen parte de este proceso y más tarde sean quienes den seguimiento al cumplimiento del trabajo que realice la auditora.

***Medida 49***

Esta medida ha sido cumplida en forma parcial, ya que cuando han existido ciertos pactos financieros entre accionistas, únicamente han sido puesto a consideración de forma verbal, solo si alguno de los participantes del pacto ha creído en la necesidad de comunicarlas. Para cumplir a cabalidad esta medida se añadirá a los estatutos la necesidad de comunicar cualquier tipo de pacto

financiero que exista entre accionistas, tanto escrito como a consideración en la asamblea, en especial cuando este pacto afecta a los accionistas minoritarios.

#### ***Medida 50.***

Esta medida no ha sido cumplida por Interfondos, por lo que para cumplirla se sugiere la incorporación de los siguientes aspectos en el estatuto: Se realizará un informe anual de evaluación cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo. Con este informe se deben generar las recomendaciones necesarias para mantener un buen nivel de gobierno corporativo al interior de la empresa.

Se presentará un informe anual de Gobierno Corporativo, en donde deben incluirse los siguientes puntos:

Detalle de la estructura organizacional de Interfondos, de los miembros del directorio y de la alta gerencia que labora en la empresa. Se debe también publicar las relaciones significativas que existan entre los miembros de Interfondos con empresas o personas vinculadas que puedan ocasionar conflictos de interés. Los principios de actuación sobre buenas prácticas de Gobierno Corporativo que se han llevado a cabo en el periodo, las mismas que deben ir con las cifras o documentos que apoyen la comprensión y verificación del cumplimiento o la explicación de los aspectos para que no se hayan llevado a un adecuado cumplimiento de alguna de las mediadas

#### **4.1.5 RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

Interfondos ha tenido una deficiencia en el proceso de resolución de controversias, ya que no se ha tenido ninguna forma ágil o eficiente que ayude a solucionar las controversias existentes. En la siguiente medida se propone la alternativa para la resolución de controversias.

***Medida 51***

En el caso de existencia de situaciones que deriven en problemas, se debe acordar con los implicados entrar en un proceso de arbitraje, en donde cada una de las partes se compromete a acatar las resoluciones del tribunal de arbitraje.

**4.2 AUTOEVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL MODELO MALCOLM BALDRIGE.**

Para la autoevaluación según los criterios del modelo Malcolm Baldrige se utilizará las guías propuestas por el “Baldrige National Quality Program” en su documento Independent Review Scorebook publicado en el 2009. El resultado de la autoevaluación es el siguiente:

**Tabla 4.1 - Ítem 1.1 Liderazgo de la Alta Dirección.**

4-6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Propósito: Gestionar los negocios del grupo financiero. Visión: Privilegiar el crecimiento rentable y eficiente frente al tamaño 2. Dirección centralizada. La dirección ejecutiva centraliza las decisiones			3. Estructura organizacional. Definida por el directorio. 4. Comunicación. Línea de comunicación respetando la jerarquía organizacional.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
1.1	El directorio y la alta gerencia establecen la visión y estrategia de la empresa, que es comunicada a los colaboradores y monitoreada en el tablero de control.	1, 2,3,4	+ Generación de objetivos en función del grupo financiero  - Comunicación solo puede utilizar la línea jerárquica	+Comunicación clara del plan estratégico  -No existe personal a parte de la dirección que pueda tomar decisiones	+Generación de índices de monitoreo constante  -No existe índices de medición de eficiencia de la gerencia.	+ Directorio común para empresas del grupo. + Gerencia en constante participación con otras empresas del grupo.  - Falta de separación de roles entre directivos del grupo.

**Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.**

Ítem	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
1.1.A.1	Reflejo de compromiso de la dirección con los valores de la	No se muestra el nivel de compromiso que tiene la dirección para con la empresa,

organización	pudiendo generar conflictos de interés.
--------------	---

### Item 1.1 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque				X		
Despliegue			X			
Aprendizaje				X		
Integración					X	

### Item 1.1— Puntuación global

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

90–100%

Item 1.1 Puntuación 50 %

**Tabla 4.2 - Ítem 1.2 Buen Gobierno y responsabilidad social.**

4-6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Responsabilidad fiscal. Entrega de información necesaria a organismos de control.			3. Auditoria independientes. Auditoras sin ningún tipo de conflicto de interés.			
2. Transparencia. Transparencia en el accionar de las operaciones y del manejo financiero por parte de la lata gerencia			4. Apoyo a las comunidades.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
1.2	La empresa ha iniciado un proceso de adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo según el modelo de la CAF.	1, 2,3,4	+ Involucramiento de todo el personal en la adopción de las medidas de buen gobierno corporativo.  - Junta directiva no involucrada con temas de responsabilidad social	+ Conocimiento por parte del personal de los lineamientos de buen gobierno corporativo.  - Falta de planes claros de la adopción de buen gobierno corporativo.  - Ningún involucramiento con actores sociales	+Mayor confianza por parte de partícipes  +Análisis de un futuro plan de apoyo a la comunidad  - No existe evaluación ni análisis del proceso de adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo.	- Desconocimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo en el grupo.  - Análisis de futuros planes de apoyo a la comunidad no tienen consistencia entre ellos.

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
1.2.B.2	Programas de apoyo a la comunidad	No existe ningún plan de apoyo a la comunidad, apenas existen tibios esfuerzos por desarrollar un plan a implementarse en el futuro.

### Ítem 1.2 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque				X		
Despliegue		X				
Aprendizaje			X			
Integración		X				

### Item 1.2— Puntuación global

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

90–100%

Item 1.2 Puntuación 30 %

**Tabla 4.3** - Ítem 2.1 Desarrollo de la estrategia.

4–6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Proceso estratégico. Etapas en la realización de la estrategia de la empresa. 2. Objetivos estratégicos. Objetivos estratégicos a ser alcanzados			3. Horizonte de planificación. Línea de tiempo de ejecución del plan estratégico. 4. Alineación de objetivos. Alineación de la estrategia de la empresa con la estrategia del grupo.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
2.1	El directorio del grupo genera el plan estratégico que es comunicado a todos los empleados. Existen	1, 2,3,4	+ Plan de acuerdo a las situaciones actuales del mercado y con	+ Planes anuales con metas a ser alcanzadas en el periodo. + Evaluación de índices	+ Consecución de objetivos establecidos. - Planificación	+ Plan estratégico alineado con el plan del grupo. - Falta de colaboración por

objetivos a ser cubiertos en un horizonte de 5 años y anualmente se definen cuáles de ellos se cubrirán en el año a iniciar.		análisis de las posibles tendencias cambiantes.  - Falta de participación de los empleados en la generación del plan estratégico.	de cumplimiento de las metas establecidas.  - Planificación a largo plazo no establecida.	estratégica no actualizada ni cambiada durante largos periodos de tiempos.	parte de los empleados del grupo para la consecución de los objetivos.  - No existe alineación entre los objetivos de los empleados, con los objetivos establecidos por la empresa.
--	--	---	---	--	---

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
2.1.B	<p>Cronograma de consecución de objetivos</p> <p>Análisis de competidores para el desarrollo del plan estratégico</p>	<p>Al no existir un cronograma para la consecución de los objetivos, se pueden hacer esfuerzos innecesarios o que se contraponen a los esfuerzos realizados con anterioridad, creado duplicidad de trabajo o desperdicio de recursos a los largo del tiempo.</p> <p>No existe un real análisis del entorno competitivo en el que se encuentra la empresa, por lo que el plan estratégico no contempla las situaciones posibles generadas por los competidores y que pueden afectar a la estrategia de la empresa.</p>

### Ítem 2.1 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque			X			
Despliegue				X		
Aprendizaje			X			
Integración				X		

### Ítem 2.1— Puntuación global

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

90–100%

Ítem 2.1 Puntuación 30 %

**Tabla 4.4** - Ítem 2.2 Despliegue de la estrategia.

4-6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Desarrollo de planes de acción. Forma de generación de los planes para alcanzar las metas			3. Proyecciones de desempeño. Metas a ser alcanzadas en la línea del tiempo.			
2. Indicadores de desempeño. Mediciones a de la consecución de las metas.			4. Adopción de planes. Forma de adopción de los planes en función de los indicadores establecidos.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
2.2	Al inicio del año el directorio establece los planes de acción a seguir y las metas a alcanzar, estableciendo los indicadores a ser monitoreados y los recursos necesarios para alcanzarlos	1, 2,3,4	+ Generación de indicadores de acuerdo a la situación del entorno.  - Falta de análisis profundo de las implicaciones de los competidores en la afectación de la estrategia.	+ El plan operativo anual es aprobado y difundido al interior de toda la empresa  - No existe un involucramiento del personal operativo en la realización el plan operativo a ejecutarse	- Es un plan únicamente enfocado en perseguir el cumplimiento de metas comerciales, no existen parámetros operativos o de mejora.	+ El plan abarca a toda la empresa y es parte del plan general de todo el grupo financiero.  - No existen parámetros de cumplimiento que sean complementarios, todos son independientes entre si.

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
2.1.B	Cronograma de objetivos estratégicos	Al carecer de un cronograma de cumplimiento de los objetivos estratégicos, los planes operativos tienen que ser desarrollados cuando se fija el objetivo a ser alcanzado para el nuevo periodo, con lo que muchas veces la parte estratégica no está en completa armonía con la parte operativa.

### Ítem 2.2 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque				X		
Despliegue			X			
Aprendizaje			X			
Integración			X			

**Item 2.2— Puntuación global**

- 0–5%
- 10–25%
- 30–45%
- 50–65%
- 70–85%
- 90–100%

Item 2.2 Puntuación     35     %

**Tabla 4.5 - Ítem 3.1 Conocimiento del cliente.**

4–6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Segmentos de clientes. Clientes de con fondos altos, clientes con fondos pequeños, clientes de fideicomisos.			3. Línea de productos. Centrada el fondo Leal I, Nuestro futuro y Visa saludable y en los productos creados por los fideicomisos			
2. Factores de éxito: relación personalizada con los clientes, información oportuna para los clientes			4. Cambios estratégicos. Rápida respuesta a los cambios, principalmente cuando se dan por nuevas regulaciones estatales.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
3.1	La empresa mantiene tres	1, 2,3,4	+ Generación de	+ Existe un	+ Los productos están	+ Productos altamente

<p>fondos de inversión, para abarcar a los distintos segmentos del mercado. Estos fondos no varían en su funcionamiento original. Sin embargo pueden cambiar si las condiciones del mercado así lo amerita. Los otros productos son los fideicomisos que únicamente se los realizan con Banco Internacional.</p>			<p>nuevos productos, de acuerdo a las necesidades del mercado.</p> <p>- No hay análisis de los productos existentes en el mercado.</p>	<p>procedimiento de generación de nuevos productos que ha sido llevado a cabo en la creación de los fondos de inversión.</p> <p>- Comercialización de productos con falta de apego a los planes y procedimientos, originando las demoras no planificadas.</p>	<p>constante sometidos a análisis por parte del área de auditoría interna y de calidad y productividad para el rediseño de productos</p> <p>- Los planes de mejoramiento no tienen una prioridad adecuada, llegando incluso a ser archivados y sin ningún intento de aplicarlos</p>	<p>colaborativos entre sí, tanto a nivel comercial como operativo.</p> <p>- No se evidencia, procesos de integración entre el área comercial y el área operativa, dando sensación de insatisfacción en el servicio postventa.</p>
--	--	--	--	---	---	---

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
3.1.A.1	Desarrollo de productos en función de requerimientos de los clientes	No se registran los requerimientos que tienen los clientes acerca de la forma de administrar los recursos, con lo que los productos podrían no ajustarse a las verdaderas necesidades de los clientes

### Ítem 3.1 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque				X		
Despliegue					X	
Aprendizaje			X			
Integración				X		

### Ítem 3.1— Puntuación global

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

90–100%

Ítem 3.1 Puntuación 60 %

**Tabla 4.6 - Ítem 3.2 Voz los clientes.**

4-6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Proceso de escucha. Buzón de sugerencia 2. Medición de insatisfacción. Índices de satisfacción de los clientes			3. Retención de clientes. Índices de permanencia de clientes en los fondos. 4. Fidelidad de los clientes. Índices de preferencia de los clientes hacia la empresa			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
3.2	Se realiza un contacto directo con los clientes grandes de la empresa, y para aquellos que no hay un contacto directo, se ha implementado un buzón físico y un electrónico para sugerencias	1,2,3,4	+ El call center realiza campañas generales para verificar posibles problemas.  - Call Center no realiza las campañas de una profundidad que permita verificar el nivel de satisfacción de los clientes.	+ Existencia de los buzones físico y electrónico para recolección de quejas.  - No existe una rápida respuesta a las quejas generadas.  - No hay un área específica a realizar los análisis de satisfacción y por ende de solución a quejas	- No existe tratamiento de las quejas realizadas.  - No hay ningún proceso que incluya mejoras a los errores detectados.	+ El buzón de sugerencias puede recibir cualquier tipo de queja, la que después será direccionada al lugar adecuado para su análisis.  - Las quejas que vienen como parte de la red comercial, son no tratadas individualmente como parte de problemas en Interfondos.

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
3.2.B.3	Índices de satisfacción de clientes	No se puede determinar si los clientes tienen tranquilidad para invertir sus recursos, basados en el nivel de satisfacción que tienen en Interfondos y tampoco se puede comparar con otras empresas del sector para ver variaciones a nivel global del mercado en el que opera Interfondos

### Item 3.2 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque			X			
Despliegue			X			
Aprendizaje				X		
Integración			X			

**Ítem 3.2— Puntuación global** 0–5% 10–25% 30–45% 50–65% 70–85% 90–100%Ítem 3.2 Puntuación 35 %**Tabla 4.7** - Ítem 4.1 Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional.

4–6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Indicadores de desempeño. Medidas marcadas con valores a ser alcanzados.		2. Comparación con operaciones del grupo. Análisis y comparación de indicadores con los que obtienen otras empresas del grupo financiero.		3. Detección de errores.		
				4. Aseguramiento de información. Disponibilidad adecuada y confianza en los valores obtenidos.		
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración

4.1	Existe un sistema de tablero de control, en donde se ingresan las mediciones a los distintos indicadores. La fuente para la obtención de datos, es la información obtenido durante el proceso de certificación ISO:9001.	1, 2,3,4	<p>+ Los indicadores están en función de las variables internas y externas.</p> <p>- No existen indicadores que realicen comparaciones con los competidores.</p>	<p>+ Existe personal que tiene la responsabilidad de la recolección de los valores para los indicadores.</p> <p>- Los indicadores no están disponibles para la totalidad de los empleados de la empresa.</p>	<p>+ La herramienta de tablero de control mantiene los valores en cualquier instante de tiempo, para que se puedan tomar las medidas adecuadas.</p> <p>- Los planes no son cambiados inmediatamente, a pesar de muchas veces tener la información oportuna</p>	<p>+ Los índices se generan en función del grupo financiero, adecuándose a la realidad de la empresa.</p> <p>- Existe índices que no se integran, más bien se muestran de manera independiente, con lo que no se evidencia su relación para el mejoramiento de la empresa.</p>
-----	--	----------	--	--	--	--

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
4.1.C	Alineamiento entre clientes, proveedores y la empresa	No están indicadores en donde se percibe la relación entre clientes, proveedores y la empresa, con lo que es mas difícil determinar las acciones que afecten a uno, sin alterar a los otros dos.

### Ítem 4.1 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque				X		
Despliegue			X			
Aprendizaje			x			
Integración			X			

### Ítem 4.1— Puntuación global

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

90–100%

Ítem 4.1 Puntuación 30 %

**Tabla 4.8** - Ítem 4.2 Gestión de la información, conocimiento y tecnologías de la información.

<p>1. Sistemas de información. Sistemas que son el corazón de la empresa.</p> <p>2. Planes de continuidad del negocio. Planes de respuesta a eventualidades que pueden surgir.</p>				<p>3. Gestión del conocimiento.</p> <p>4. Seguridad de la información. Procesos de confidencialidad y disponibilidad.</p>		
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistemático	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
4.2	<p>La información se mantiene en los sistemas informáticos internos, que son administrados por personal propio de la empresa que se encarga además de la disponibilidad y confiabilidad de la información.</p> <p>El conocimiento es transferido a través de cursos de capacitación tanto formales como informales.</p>	1, 2,3,4	<p>+ Se utiliza sistemas informáticos que abarcan a toda la empresa y cubren todas las áreas operativas.</p> <p>- La tecnología utilizada no es la más adecuada para el negocio.</p> <p>- El conocimiento que tienen los trabajadores no es</p>	<p>+ Existen planes bien desarrollados sobre la administración de la tecnología para el caso de posibles eventualidades para un rápido restablecimiento de las operaciones.</p> <p>- El conocimiento formal recibido no satisface las necesidades operativas actuales.</p>	<p>.- No existen planes de mejoramiento tecnológico.</p> <p>- Faltan planes de transferencia de conocimiento adquirido en las distintas aéreas.</p>	<p>+ Los sistemas tienen un alto grado de integración con los sistemas de las empresas del grupo.</p> <p>+Existe comunicación entre todos los trabajadores de la empresa a través de los sistemas tecnológicos de la empresa.</p>

			transmitido hacia otros trabajadores.			
--	--	--	---------------------------------------	--	--	--

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
4.2.A.3	Transferencia del conocimiento.	Existen planes de capacitación, pero no existe ningún plan de transferencia de conocimiento adquirido por parte de los trabajadores en ciertos puestos, hacia otros que no han tenido la posibilidad de adquirir el conocimiento por su característica de trabajo. Esto ocasiona una dependencia hacia las personas que puede en determinado momento llegar a ser inmanejable.

### Ítem 4.2 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque					X	
Despliegue				X		
Aprendizaje			X			
Integración					X	

**Ítem 4.2— Puntuación global**

- 0–5%
- 10–25%
- 30–45%
- 50–65%
- 70–85%
- 90–100%

Item 4.2 Puntuación 60 %

**Tabla 4.9 - Ítem 5.1 Compromiso del trabajo.**

4–6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Motivación. Nivel de satisfacción de los trabajadores. 2. Métodos de evaluación. Procedimientos para la realización de evaluaciones de personal.			3. Puestos de trabajo. Desarrollo de políticas de asignación de puestos de trabajo según perfiles basados habilidades y conocimientos de los trabajadores. 4. Planes de carrea. Desarrollo de planes de carrera.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
5.1	La satisfacción se determina	1, 2,3,4	+ El personal es	+ Se ejecuta el plan de	+ Actualización anula de	+ El plan de capacitación

	<p>por un buzón de sugerencias en donde pueden expresar su insatisfacción. Se determinan los puestos en función de las habilidades y conocimiento, al momento de ingresar a la empresa. Existen planes de carrera para cargos no ejecutivos.</p>		<p>capacitado al ingresar con un enfoque en toda la empresa, para luego pasar a su puesto de trabajo.</p> <p>- No existe un análisis de las nuevas características que deben tener los puestos para ser más competitivos en el mercado.</p>	<p>capacitación, de acuerdo al plan establecido.</p> <p>- Para el plan de carrera no se analizan las habilidades y conocimientos adquiridos luego del ingreso a la empresa.</p> <p>- Los cargos no se ajustan en algunos casos a los perfiles disponibles en la empresa</p> <p>-El personal no es propio de la empresa, pertenece al grupo financiero, pudiendo ser cambiado a otra empresa del grupo.</p>	<p>los planes de capacitación.</p> <p>- El plan de carrera únicamente se actualiza o analiza cuando llegan nuevas autoridades al área de recursos humanos.</p> <p>- No existe evidencia de la utilización de las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos por el personal, fuera de la empresa.</p>	<p>se ajusta al plan propuesto para todos los trabajadores del grupo.</p> <p>- El plan de capacitación y el plan de carrera no están alineados, cada uno tiene sus propios objetivos.</p>
--	--	--	---	--	--	---

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
5.1.B	Plan de sucesión de directivos	No existe un plan de sucesión de directivos, y en los casos cuando ha habido cambios, el directorio ha puesto a nuevas personas, muchas veces sin experiencia, causando descontento e inconformidad entre los empleados que asumían debían acceder a nuevas responsabilidades.

### Ítem 5.1 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque				X		
Despliegue		X				
Aprendizaje		X				
Integración		X				

**Ítem 5.1— Puntuación global**

- 0–5%
- 10–25%
- 30–45%
- 50–65%
- 70–85%
- 90–100%

Ítem 5.1 Puntuación 25 %

**Tabla 4.10** - Ítem 5.2 Ambiente de trabajo.

4–6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Perfiles. Análisis de los perfiles existentes en los trabajadores. 2. Seguridad ocupacional. Aspectos de seguridad en el puesto de trabajo			3. Seguridad física. Aspectos de seguridad física de los puestos de trabajo. 4. Colaboración del trabajador. Ideas, acciones, sugerencias de mejora para la empresa.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
5.2	La empresa verifica los perfiles de cada colaborador	1, 2,3,4	+ Análisis de perfiles de empleados y	+ Capacitación en base a sugerencia de jefes	+ Adecuación de instalaciones.	+ Políticas de seguridad de acuerdo a las generadas

	<p>para ubicarlos en los puestos que mejor corresponda. El ambiente de trabajo es responsabilidad del área administrativa que se encarga de todos los aspectos de logística para que no existan inconvenientes en la jornada diaria.</p>		<p>posibles prospectos, de acuerdo a la oferta laboral existente.</p> <p>- Diseño de ubicaciones físicas más en función de estética.</p> <p>-Instalaciones no adecuadas a la seguridad según estándares internacionales.</p>	<p>departamentales.</p> <p>+ Reestructuración física de los puestos de trabajo en función de incrementos de personal o cambios de estructura organizacional.</p> <p>+ Planes de preparación al personal para el caso de eventuales emergencias.</p> <p>- Inexistencia de simulacros de emergencias</p>	<p>+ Incorporación de elementos de seguridad física.</p> <p>- Falta de control de acceso de personal externo.</p>	<p>por el grupo financiero.</p> <p>+ Divulgación de las medidas de seguridad a todo el personal de la empresa.</p> <p>+ Alineación de políticas de seguridad física con seguridad informática.</p> <p>- Políticas de seguridad no integradas con las de los organismos externos.</p>
--	--	--	--	--	---	--

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?

### Ítem 5.2 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque					X	
Despliegue					X	
Aprendizaje				X		
Integración					X	

### Ítem 5.2— Puntuación global

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

90–100%

Ítem 5.2 Puntuación 70 %

**Tabla 4.11** - Ítem 6.1 Sistemas de trabajo.

4-6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Diseño del sistema de trabajo. Procedimientos en la generación del diseño del sistema de trabajo.			3. Sistemas de trabajo clave. Determinación de los sistemas de trabajo clave.			
2. Indicadores de desempeño. Mediciones de desempeño de los sistemas de trabajo			4. Plan de continuidad. Acciones para contrarrestar posibles desastres que interfieran con la operación del negocio.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
6.1	El departamento de calidad y productividad se encarga de levantar los sistemas de trabajo que son claves, además de señalar cuales son los indicadores de desempeño necesarios. Se desarrolla y revisa un plan de continuidad del negocio para solventar eventualidades que puedan surgir.	1, 2,3,4	+ El plan de continuidad del negocio usa las mejores prácticas.  - Se mantiene un registro de errores al servicio sin cronograma de correcciones.	+ Se han generado simulacros para la verificación correcta del plan de continuidad del negocio.  - Calidad y productividad no involucra al personal directo en las áreas de trabajo.	+ Existe un plan de revisión de los procesos productivos de la empresa.  - No existen acciones encaminadas a rediseño de procesos para minimizar errores, únicamente se plantea la corrección en el origen del error.	+ El plan de continuidad está integrado con los planes informáticos de la empresa.

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?

**Item 6.1 Puntuación**

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque				X		
Despliegue			X			
Aprendizaje			X			
Integración				X		

**Item 6.1— Puntuación global**

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

Item 6.1 Puntuación 45 %

90–100%

**Tabla 4.12** - Ítem 6.2 Procesos de trabajo.

4–6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Diseño de proceso de trabajo. Procedimientos en la generación de diseños de procesos de trabajo. 2. Indicadores de desempeño. Mediciones de desempeño de los procesos de trabajo			3. Procesos de trabajo clave. Determinación de los procesos de trabajo clave. 4. Plan de continuidad. Acciones para contrarrestar posibles desastres que interfieran con la operación del negocio.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
6.2	Al igual que en el ítem anterior el departamento de calidad y productividad es el encargado del análisis y diseño de los procesos de trabajo	1, 2,3,4	+ El diseño de los procesos involucra a las distintas aéreas y en especial al área de tecnología.	+ La inversión en tecnología ha sido originada por el rediseño de los procesos.  - Existen procesos que son susceptibles de mejora pero no han sido analizados	+ Se ha renovado el sistema tecnológico de la empresa.  - La tecnología utilizada no es mejor	+ El rediseño de los procesos se lo realiza en función de los lineamientos del grupo financiero.  - Calidad y productividad no combina los procesos internos de la empresa con otros procesos de las empresas del grupo, para la disminución de recursos y ganancia de mayor

						productividad
--	--	--	--	--	--	---------------

Crterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?

**Item 6.2 Puntuación**

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque				X		
Despliegue				X		
Aprendizaje			X			
Integración				X		

**Item 6.2— Puntuación global**

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

Item 6.2 Puntuación 50 %

□ 90–100%

**Tabla 4.13** - Ítem 7.1 Resultados de los productos.

4–6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Productos: Fondos existentes y fideicomisos creados. 2. Rendimientos financieros. Rendimientos por inversiones en los fondos.			3. Clientes. Inversores para un riesgo moderado. 4. Competidores. Administradoras de fondos operando el país.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
7.1	El indicador de rendimientos financieros se va visto disminuido con relación a años anteriores, debido a la crisis económica mundial.	1, 2,3,4	+ Productos creados en función de las necesidades del mercado.  - Poca innovación en los productos	+ Publicación mensual de los índices de rendimientos de cada uno de los productos.  - Inversión de riesgo moderado, sin involucramiento de los inversionistas en la forma de inversión.	+ Se han creado productos para cubrir nuevos nichos de mercado en donde la empresa no había ingresado.  - La creación de nuevos productos no es tan rápida como la evolución del mercado.	+ Los productos de inversión que tiene la empresa, intentar complementarse con los productos que tiene el grupo financiero.  - Existen productos de la empresa que compiten con otros productos del grupo, generando una especie de canibalismo interno.

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
7.1	Análisis de los competidores	La falta de un análisis de los productos de los competidores causa que no se pueda ingresar a ciertos mercados en donde los competidores están bien posicionados.

### Ítem 7.1 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque				X		
Despliegue				X		
Aprendizaje					X	
Integración					X	

**Item 7.1— Puntuación global**

- 0–5%
- 10–25%
- 30–45%
- 50–65%
- 70–85%
- 90–100%

Item 7.1 Puntuación 65 %

**Tabla 4.14 - Ítem 7.2 Resultados centrados en el cliente.**

4–6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Clientes. Clientes con riesgo moderado. 2. Nivel de satisfacción. Indicadores del nivel de satisfacción			3. Valor para el cliente. Percepción del valor de los productos por parte de los clientes. 4. Lealtad de los clientes. Nivel de lealtad de los clientes.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
7.2	No se ha determina el nivel de satisfacción de los clientes, únicamente se tiene un buzón de sugerencias.	1, 2,3,4	+ Se personaliza la atención a los clientes con valores de inversión	+ Se visita directamente a los clientes grandes.  - El buzón de	+ Adecuación del nivel del servicio para los clientes grandes.	+ Se utiliza la red comercial del grupo financiero, con el fin de dar una atención más personalizada a los

			grandes.  - No existe evidencia de la importancia del nivel de satisfacción del cliente para la empresa.	sugerencias es la única forma de detectar las necesidades de los clientes generales.	- Generación de políticas que no satisfacen a la mayoría de clientes	clientes.  - Al ser el personal del grupo financiero quien se contacta con los clientes, muchas veces no velan por los intereses de Interfondos.
--	--	--	--	--	--	--

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
7.2	Nivel de satisfacción de los clientes	Al no conocer el nivel de satisfacción de los clientes, no se pueden generar políticas encaminadas a retener a los actuales clientes y tampoco se pueden generar políticas para atraer a nuevos clientes.

**Ítem 7.2 Puntuación**

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque			X			

Despliegue		X				
Aprendizaje		X				
Integración			X			

**Item 7.2— Puntuación global** 0–5% 10–25% 30–45% 50–65% 70–85% 90–100%Item 7.2 Puntuación 25 %

**Tabla 4.15** - Ítem 7.3 Resultados financieros y de mercado.

4-6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Clientes. Clientes con riesgo moderado. 2. Valor para el cliente. Percepción del valor de los productos por parte de los clientes.			3. Rendimiento. Porcentaje de rendimiento de las inversiones. 4. Penetración en el mercado. Porcentaje de participación en el mercado.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
7.3	Interfondos ha disminuido su participación en el mercado y sus niveles de rendimientos, debido a la crisis económica mundial y por el cierre de la mutualista Benalcazar.	1, 2,3,4	- Crisis económica mundial, ha ocasionado la disminución de rendimientos financieros y por ende la disminución de participes de los fondos.	- Los resultados económicos de Interfondos han decaído notablemente en el último año.  -No hay políticas para incrementar la participación en el mercado.	- No existen políticas que ayuden a mejorar los actuales niveles de los rendimientos financieros.	+ El plan estratégico se enfoca en los resultados financieros de la empresa.

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
7.3	Rendimientos financieros	La disminución de los rendimientos financieros ha sido evidente en dos últimos años, sin embargo no se evidencia ningún tipo de políticas que contribuyan a contrarrestar las causas para los bajos rendimientos obtenidos

### Ítem 7.3 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque			X			
Despliegue		X				
Aprendizaje		X				
Integración		X				

### Ítem 7.3— Puntuación global

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

90–100%

Item 7.3 Puntuación 20 %

**Tabla 4.16 - Ítem 7.4 Resultados enfocados en recursos humanos.**

4–6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Indicadores de aprendizaje. 2. Indicadores del sistema de trabajo.			3. Indicadores de bienestar. 4. Indicadores de evaluación.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
7.4	Se realizan evaluaciones de personal para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores. No existen indicadores de nivel de satisfacción ni de aprendizaje.	1, 2,3,4	+ Comprobación de resultados de las evaluaciones con el personal de las otras empresas del grupo	+ Realización de evaluaciones anuales de rendimiento.  - No existe ningún procedimiento de determinación del nivel	+ Las evaluaciones han ayudado a determinar en cada empleado las debilidades que tiene para reforzar en esas áreas.	+ Las evaluaciones siguen un estándar en el grupo financiero, y se alinean con la políticas laborales de todo el grupo.

				de satisfacción de los empleados.	- La evaluación únicamente corresponde a actuación laboral, no se evalúan conocimientos adquiridos, ni nivel de satisfacción de los empleados.	
--	--	--	--	-----------------------------------	--	--

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
7.4	Nivel de satisfacción de los empleados	No existen mediciones acerca del nivel de satisfacción de los empleados, a pesar de un evidente descontento interno que se ha visto reflejado en la alta rotación de personal que se ha dado últimamente.

#### Ítem 7.4 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque		X				

Despliegue			X			
Aprendizaje		X				
Integración			X			

**Item 7.4— Puntuación global**

0–5%

10–25%

30–45%

50–65%

70–85%

90–100%

Item 7.4 Puntuación 25 %

**Tabla 4.17 - Ítem 7.5 Resultados de la eficacia del proceso.**

4-6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Porcentaje de crecimiento. Cantidad de clientes que se incorporan			3. Innovación tecnológica. Uso de nuevas herramientas tecnológicas en el proceso.			
2. Promedio de inversión por cliente. Cantidad de dinero que invierten los clientes.			4. Fidelidad de los clientes. Tiempo de permanencia con sus inversiones.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
7.5	El valor de crecimiento de los clientes ha disminuido en el último año, al igual que el saldo promedio por cliente que es menor a lo que se mantenía en años anteriores	1, 2,3,4	+ El crecimiento de los clientes es uno de los objetivos estratégicos de la empresa.	+ Se han generado políticas de promoción de la calificación de Interfondos, como medio de atraer nuevos clientes y mantener a los existentes.  + Se impulsa el proyecto de renovación del sistema informático de la empresa.  - El nuevo sistema informático no brinda	+ Se ha obtenido durante los dos últimos años el reconocimiento por parte de organismos independientes, la calificación de mejor Administradora del Ecuador en base a la eficiencia de la empresa.  - Las políticas de implementación de nuevos procesos o metodologías con el fin	- Existe una falta de alineación de los objetivos operativos de Interfondos con los objetivos comerciales que se pretenden alcanzar.

				todas las características operaciones que se necesita	de lograr, mayor eficiencia, no van a la velocidad que le mercado impone.	
--	--	--	--	---	--	--

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?
7.5	Indicadores con respecto a la competencia.	No se realiza un análisis de las empresas de la competencia, con lo cual no es posible generar nuevas políticas que contribuyan a mejorar la competitividad en el mismo nicho de mercado

### Ítem 7.5 Puntuación

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque			X			
Despliegue			X			
Aprendizaje				X		

Integración			X			
-------------	--	--	---	--	--	--

**Item 7.5 — Puntuación global**

- 0–5%
- 10–25%
- 30–45%
- 50–65%
- 70–85%
- 90–100%

Item 7.5 Puntuación 40 %

**Tabla 4.18 - Ítem 7.6 Resultados de liderazgo.**

4-6 más significativos factores claves para este ítem						
1. Responsabilidad social. Cumplimiento ante la comunidad 2. Transparencia. Transparencia en cada una de las acciones de los directivos			3. Indicadores de cumplimiento legal. Entrega de información oportuna a organismos de control. 4. Comportamiento ético.			
Ítem	Cómo respondió el solicitante (breve descripción)	Factores relevantes	Evidencias de enfoque sistémico	Evidencia de extensión de despliegue	Evidencia de mejoramiento sistémico	Evidencia de alineación e integración
7.6	No existen indicadores de cumplimiento de la estrategia, solo se dispone de porcentajes de cumplimiento del plan anual. A los organismos de control se entrega la información en forma oportuna	1, 2,3,4	- Se carece de un proceso de cumplimiento del plan estratégico	+ Se entrega de forma oportuna la información a los organismos de control.  - No existe indicadores de rendimiento de los líderes la empresa.  - Tampoco se dispone de indicadores de buen gobierno corporativo.	+ Se está iniciando con la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo.  - Se incorporó nuevo directorio, en donde las políticas se están ajustando más al negocio de inversión que requiere la empresa.	- Las políticas de liderazgo actuales no compaginan con ninguna de las políticas existentes.

Criterios claves de requerimientos o factores claves no abortados.

Item	Requerimientos o factores claves no abortados	¿Por qué esta diferencia es significativa para el solicitante?

**Ítem 7.6 Puntuación**

Factor	0–5%	10–25%	30–45%	50–65%	70–85%	90–100%
Enfoque						
Despliegue		X				
Aprendizaje		X				
Integración			X			

**Item 7.6 — Puntuación global**

- 0–5%
- 10–25%
- 30–45%
- 50–65%
- 70–85%
- 90–100%

Item 7.6 Puntuación 25 %

**Tabla 4.19 - Resumen de puntajes**

<b>Resumen de Criterios</b>	<b>Total de puntos Posibles</b>	<b>Porcentaje de calificación 0–100%</b>	<b>Calificación (A x B)</b>
<b>Categoría 1</b>			
1,1	70	50%	35
1,2	50	30%	15
<b>Total</b>	<b>120</b>		<b>50</b>
<b>Categoría 2</b>			
2,1	40	30%	12
2,2	45	35%	16
<b>Total</b>	<b>85</b>		<b>28</b>
<b>Categoría 3</b>			
3,1	40	60%	24
3,2	45	35%	16
<b>Total</b>	<b>85</b>		<b>40</b>
<b>Categoría 4</b>			
4,1	45	30%	14
4,2	45	60%	27
<b>Total</b>	<b>90</b>		<b>41</b>
<b>Categoría 5</b>			
5,1	45	25%	11
5,2	40	70%	28
<b>Total</b>	<b>85</b>		<b>39</b>
<b>Categoría 6</b>			
6,1	35	45%	16
6,2	50	50%	25
<b>Total</b>	<b>85</b>		<b>41</b>
<b>SUBTOTTAL CAT. 1-6</b>		<b>550</b>	<b>238</b>
			Banda 4
<b>Categoría 7</b>			
7,1	100	65%	65
7,2	70	25%	18
7,3	70	20%	14
7,4	70	25%	18
7,5	70	40%	28

7,6	70	25%	18
<b>SUBTOTAL Cat. 7</b>		<b>450</b>	<b>160</b>
			Banda 2
<b>TOTAL GENERAL</b>	<u><u>1.000</u></u>	<b>TOTAL PUNTOS</b>	<u><u>398</u></u>

### **4.3 RELACIÓN ENTRE EL MODELO MALCOLM BALDRIGE CON LOS LINEAMIENTOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.**

En un principio parecería como que no existiría relación entre el Modelo Malcolm Baldrige y los lineamientos de Buen Gobierno Corporativo, sin embargo los dos conceptos deben estar fuertemente atados en una empresa, ya que el primer criterio del modelo Malcolm Baldrige corresponde con el liderazgo de la empresa y dentro de este se encuentra el subcriterio de Buen Gobierno y Responsabilidad Social.

En este subcriterio el modelo intenta descubrir cómo se aplican las prácticas de buen gobierno corporativo, ya que solicita la descripción de aspectos como la protección de los accionistas minoritarios frente a los grupos de Interés, transparencia de las políticas de selección de la alta gerencia y de los directores, independencia de las auditorías, la modalidad del proceso de auto-evaluación y demás aspectos relacionados.

Como se puede constatar, el modelo de excelencia requiere de un buen gobierno corporativo y si una empresa quiere adoptar un modelo de excelencia debe empezar con adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo, utilizando cualquiera de las metodologías que están a disposición de las empresas.

Con la metodología que se escoja, la empresa procede a implementar las acciones necesarias para cumplir con cada una de las medidas propuestas en el

modelo, con lo cual al realizar la autoevaluación del modelo Malcolm Baldrige ya se tendrá mayores elementos juicio para el subcriterio de Buen Gobierno y Responsabilidad Social.

En el último criterio de **Resultado** también el modelo Malcolm Baldrige analiza las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, complementándose con el análisis que se realiza en el primer criterio en donde se dedica únicamente a explicar la forma en que se aborda este tema en la empresa, a diferencia del criterio siete que también realiza la cuantificación de las medidas implementadas.

Para el modelo Malcolm Baldrige tener buenas prácticas de gobierno corporativo, dice mucho de la empresa que quiere operar con un modelo de excelencia, ya que entre los dos criterios se asigna 120 puntos, lo que es el 12% del puntaje total. Estos puntajes también demuestran que las buenas Prácticas de Gobierno Corporativo es un mecanismo que deben tener las empresas, no solo como un mero trámite para ser considerada como una de las mejores empresas, sino como una forma de trabajar diariamente, con absoluta transparencia y seguridad para cada uno de los grupos de interés de la empresa.

## CAPITULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En la actualidad el sistema económico está pasando por una de las peores crisis ya que ha afectado a todo tipo de empresas, incluso aquellas que eran iconos de eficiencia y rentabilidad en países industrializados. Una de las razones para que la crisis se haya agudizado es la falta de confianza entre los distintos actores del sistema económico, desconfianza que estuvo perfectamente justificada por los malos y fraudulentos manejos que se realizaron.

El Ecuador no estuvo al margen de la crisis mundial ya que existieron ciertas consecuencias que afectaron al país pero que fueron debidamente controladas por las autoridades nacionales. Sin embargo se evidencio que no estamos preparados para afrontar una crisis económica severa.

Las crisis económicas han existido siempre y han sido normalmente originadas por malos manejos financieros y con cada crisis se han propuesto inmediatamente medidas para que no vuelvan a ocurrir, sin embargo la falta de transparencia empresarial ha ocasionado que las crisis económicas se produzcan periódicamente. Las buenas prácticas de buen gobierno corporativo han aparecido como una de las soluciones para la eliminar esta falta de transparencia en las empresas.

El modelo de gobierno corporativo no es único y a lo largo del trabajo se han presentado los distintos modelos que han sido implementados en las distintas regiones del planeta así como también a lo largo de la historia, una historia que es reciente ya que apenas se comienza a hablar del tema en el ámbito empresarial.

No se puede decir que existe un modelo mejor que otro, lo que se puede afirmar es que cada modelo se adapta a una cultura específica en función del accionar

empresarial en la región donde se implementa, tomando en cuenta también las regulaciones legales y societarias del país donde está la empresa.

El Ecuador, liderado por la Bolsa de Valores de Quito, ha adoptado como modelo el propuesto por la CAF en su documento de Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo, en donde se detallan cada uno los aspectos que deben de ser tomados en cuenta en la empresa para implementar las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Al ser un modelo desarrollado para los países andinos, Interfondos tiene la ventaja de poder usar las experiencias generadas por otras empresas de la región que ya han iniciado su proceso de utilización de los lineamientos, con lo que el camino se hace más fácil que si intentará empezar sin ninguna referencia del mercado.

La aplicación del modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo en Interfondos ha generado una gran cantidad de inquietudes en los directivos de la empresa, ya que si bien es cierto que están totalmente de acuerdo que lo que se persigue es la transparencia de las operaciones de la empresa, también tienen la inquietud de muchas veces no poder equilibrar la relación entre la disponibilidad de la información con la confidencialidad que se debe manejarse al interior de la empresa.

A pesar de las inquietudes surgidas por los directivos, se ha podido determinar que las ganancias que se tiene por la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en una empresa son realmente mayores a lo que se podría esperar.

En el caso del presente trabajo realizado, las prácticas de buen gobierno corporativo han sido implementadas en una institución financiera que trabaja bastante en la bolsa de valores realizando varios análisis del movimiento bursátil del mercado ecuatoriano, con lo que se determina que la transparencia y buen accionar hacia cada uno de los stakeholders, y en especial hacia los accionista,

es vital para la empresa, ya que le incrementa el valor de la empresa y da confianza a los inversionistas.

A pesar de las ventajas expuestas, se ha visto que en el Ecuador no se ha desarrollado mucho el tema de gobierno corporativo, si bien es cierto la Bolsa de Valores de Quito tomó la batuta en el tema de la difusión e incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo al interior del país, con la realización de varios seminarios y cursos, la reacción de las empresas a sido mínima, con solo unos pocos esfuerzos individuales, quedando para la mayoría únicamente como lindos enunciados que algún día los practicarán.

En el actual momento por el que están atravesando las empresas a nivel mundial, ya no es posible tener productos que cumplan las mínimas normas de calidad, lo que se busca es estar a la altura de cualquier empresa de clase internacional, ofreciendo productos excelentes que están apoyados en un modelo de negocio que busca ser el mejor de su clase. Es por esta razón que otro tema de vital importancia que ha sido abarcado en la tesis es el análisis de los modelos de excelencia, centrándose en el modelo Malcolm Baldrige.

El modelo Malcolm Baldrige se desarrolló en los Estados Unidos, pero sus principios han sido extendidos a todo el mundo, adaptando cada región un modelo de excelencia que en esencia tiene las mismas características que el modelo Malcolm Baldrige.

En el Ecuador también se ha adoptado al modelo Malcolm Baldrige, generalizando su utilización basados en las recomendaciones de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total, quien además organiza el Permiso Nacional a la calidad, basados en los lineamientos de evaluación existentes en el modelo Malcolm Baldrige.

Interfondos viene de un proceso de certificación ISO9001:2000, en donde se han mejorado varios procesos, pero la certificación la han visto como un primer paso

hacia la excelencia de la empresa, por lo que se tiene como segunda acción la autoevaluación con el modelo Malcolm Baldrige.

Luego de realizar el informe de gestión de Interfondos, según los lineamientos del modelo Malcolm Baldrige, se muestra que cada uno de los criterios que se consideran en el modelo, son totalmente analizables en Interfondos, por lo que se demuestra que el modelo es aplicable a cualquier tipo de empresa.

Una vez realizado el informe de gestión, se procede a realizar la autoevaluación de la empresa, siendo este uno de los aspectos de mayor importancia, ya que lo que se persigue es encontrar cuales son las situaciones en donde la empresa no ha prestado la importancia que realmente amerita, al comparar cada accionar de la empresa con el modelo, modelo que detalla como deberían ser considerados por la empresa los distintos aspectos de su accionar diario.

Al realizar el informe de gestión, se puede notar que en el criterio de liderazgo del modelo se analiza el tema de gobierno corporativo en la empresa. Este punto es donde se conjuga el modelo de excelencia Malcolm Baldrige con el modelo de gobierno corporativo de la CAF, que se plantea en la tesis.

El modelo Malcolm Baldrige con el modelo de gobierno corporativo propuesto por la CAF en los lineamientos para un código andino de gobierno corporativo, pueden ser aplicados en la empresa al mismo tiempo, ya que el modelo de gobierno corporativo es un subconjunto de los criterios de excelencia que se analizan en el modelo Malcolm Baldrige. Una buena práctica que se puede realizar y que es la con la que se inicia en Interfondos es el de realizar la autoevaluación de la empresa con el modelo Malcolm Baldrige, mientras se realiza la autoevaluación de prácticas de gobierno corporativo. Con los resultados obtenidos de la autoevaluación, uno de los primeros proyectos de mejora es el establecimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo en la empresa, en donde se utilizarán los lineamientos propuestos por la CAF en su modelo.

Otro aspecto que deberían tomar en cuenta las empresas cuando están realizando la autoevaluación empresarial, es que quien se encargue de realizar la evaluación sea un equipo multidisciplinario, ya que el modelo abarca a toda la empresa en las distintas áreas que esta tiene, por lo que siempre es mejor contar con los criterios de expertos para cada área en la que se está realizando la evaluación con el fin de obtener los mejores análisis que nos puedan ayudar a mejorar la operación de la empresa.

Finalmente cabe recalcar que las empresas que desean alcanzar niveles de producción y servicio de clase mundial, no se deben conformar con creer que realizan las cosas bien, deben de realizar autoevaluaciones sobre su funcionamiento, sacar índices que le permitan verificar sus metas, realizar investigaciones y comparaciones contra la competencia y empresas del mismo sector, para mejorar los aspectos en los que se es más débil, todo con el fin de mantenerse siempre en la vanguardia, demostrando a sus clientes un trabajo transparente y consecuente con los objetivos que persiguen todos los grupos de interés que están alrededor de la empresa.

## REFERENCIAS

**Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID). Casal & Associates.** *Modelo de gestión ética para entidades del Estado: fundamentos conceptuales y manual metodológico.* Programa Eficiencia y rendición de cuentas en Colombia. 2006.

**ADR Formación.** *Curso de Calidad ISO 9001:2008.* ADRInfor S.L. 2009.

**Baird. C.D.** *Experimentación, una introducción a la teoría de las mediciones y al diseño de experimentos.* Prentice Hall. México.1991.

**Baldrige National Quality Program.** *Criteria for Performance Excellence.* Program at the National Institute of Standards and Technology. 2009-2010.

**Cano Morales, Anabel María.** *El gobierno Corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano.* Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 33, octubre 2004.

**CAF (Corporación Andina de fomento).** *Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo.* Programa Kremmer. 2005.

**CASAS, Jurado Amalia García.** *El mercado español de fondos de inversión: Análisis económico-financiero.* Universidad de Granada. España. 2003.

**Chase, Richard.** *Administración de producción y operaciones.* Ed. Mc Graw Hill. 2000.

**Congreso Nacional.** *Ley de Mercado de Valores.* Comisión de Legislación y Codificación del Congreso Nacional. 2006.

**Corporación ecuatoriana de la calidad total.** *Criterios para el desempeño de la excelencia administrativa. Manual de autoevaluación empresarial.* 2005

**Cruz, Guillermo.** *Gobierno Corporativo Eficaz. El Sistema de Control Interno como Herramienta Fundamental.* Ed. Ederé. 2007.

**Diez, Emilio.** *Administración y dirección.* Ed. Mc Graw Hill. 2001.

**Deloitte Touch.** *Resumen de la ley Sarbanes Oxley.* Publicaciones Deloitte Touch 2006.

**Fukui, Ryu.** *Manual de Administración de la calidad total y círculos de control de calidad.* Banco Interamericano de desarrollo. Programa Japón. 2003.

**Harrington, James.** *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Ed. Mc Graw Hill. 1993.

**IAAG & Corporate Finance.** *Diagnóstico de prácticas de gobierno corporativo en el área andina.* Corporación Andina de Fomento (CAF). 2006.

**Intendencia del mercado de valores,** departamento de investigación y desarrollo. *Guía conocimientos básicos del mercado de valores.* Superintendencia de compañías. 2006.

**Intendencia del mercado de valores,** departamento de investigación y desarrollo. *Guía El Mercado de Valores en el Ecuador.* Superintendencia de compañías. 2006.

**Intendencia del mercado de valores,** departamento de investigación y desarrollo. *Guía estudiantil del mercado valores.* Superintendencia de compañías. 2006

**James, Paul.** *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio.* Prentice Hall Iberia. 1997.

**Membrado Martínez, Joaquín.** *Innovación y mejora continua según el modelo EFMQ.* Ediciones Díaz de Santos. 2005.

**Roberts, Richard.** *Wall Street. Mercados, mecanismos y participantes.* Cuatro Media. 2008.

**OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).** *OECD Principles of Corporate Governance.* OECD. 2004.

**Spendolini, Michael.** *The Benchmarking book.* Grupo Editorial Normal. 2005

**Serna Gómez, Suárez Ortiz, Restrepo Campiño.** *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano.* Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN). 2007.

**Villafuerte Hidalgo, Guillermo Patricio.** *Administradoras de fondos de inversión en el Ecuador, evolución, características, productos y posicionamiento.* Escuela Politécnica del Litoral. 1999

**Villagra, José Antonio.** *Modelo de Excelencia en la gestión Malcolm Baldrige.* Praxis. 2006.

**Zorrila Salgador, Juan Pablo:** "*¿Qué son los Fondos de Inversión?*" en *Contribuciones a la Economía*, 2004. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

## **ANEXOS**

## **ANEXO A - LEY DE MERCADO DE VALORES**

Los fondos de inversión que manejan las administradoras de fondos en el Ecuador quienes se encargan de negociar los valores en el mercado bursátil y extrabursátil, están regulados por la Ley de Mercado de Valores. Esta ley está dividida en los siguientes títulos:

### ***Título I. Del objetivo y ámbito de aplicación de la ley.***

En este título, a más de establecer el objetivo principal para expedición de la ley y de a cada actor que está involucrado para el ámbito de esta ley, se define lo que es el valor y se nombre al Consejo Nacional de Valores la autoridad para definir cuáles son los instrumentos negociables en el mercado de valores. Se define que es el mercado de valores bursátil y extrabursátil y donde se desarrolla.

### ***Título II. Del consejo Nacional de Valores.***

Con este título se crea al Consejo Nacional de Valores como una entidad adscrita a la Superintendencia de Compañías, en donde se define su estructura, cantidad de miembros y sus perfiles para poder ser elegibles como miembros, frecuencia de sesiones y atribuciones generales del Consejo.

### ***Título III. De las atribuciones y funciones de la Superintendencia de Compañías en el Mercado de Valores.***

La Superintendencia de Compañías es la encargada de velar por el cumplimiento de las normas que rigen el mercado de valores ya que es quien realiza la ejecución de la política general del mercado de valores, organiza y mantiene el registro del mercado de valores, autoriza el funcionamiento de bolsas de valores, casas de valores, calificadoras de riesgo, administradoras de fondos y demás entidades que sean parte del mercado de valores en el Ecuador. Por otro lado, recibe las atribuciones para investigar en cualquier tiempo las denuncias o infracciones a la ley, pudiendo coordinar con otras entidades como

Superintendencia de Bancos y Seguros para dichos análisis, pudiendo sancionar en primera instancia a los infractores.

#### ***Título IV. De la Oferta Pública.***

En este título se regula el proceso de oferta pública desde los requisitos hasta la exclusión de la responsabilidad de la Superintendencia de Compañías.

#### ***Título V. Del Registro del Mercado de Valores.***

La ley establece que para participar en el Mercado de Valores se debe inscribir en un Registro que debe contener información relativa a los emisores, valores, bolsas de valores, casas de valores, administradoras de fondos de inversión y demás instituciones reguladas por la ley, ya que el registro es un requisito fundamental para participar en el mercado.

#### ***Título VI. De la información.***

En la ley se establece los mecanismos que garanticen la transparencia de la información, dando la competencia al CNV para que solicite, con la periodicidad que consideren prudente, la información de cada uno de los participantes en el mercado de valores. Además se define cual es la información reservada y privilegiada y como debe ser manejada esta.

#### ***Título VII. Del mercado primario y secundario.***

La ley realiza las definiciones del mercado primario y secundario, definiendo los procesos de negociación de los valores de renta fija y renta variables y quiénes son los participantes que pueden realizar esta negociación.

***Título VIII. De las inversiones del sector público en el mercado de valores.***

La ley establece los mecanismos para que las instituciones del sector público puedan realizar inversiones y compraventa de activos financieros en el mercado de valores, definiendo cuales se los puede realizar únicamente a través de las bolsas de valores y cuáles no.

***Título IX. De la autorregulación.***

“Se entiende por autorregulación, la facultad que tienen las bolsas de valores y las asociaciones gremiales formadas por los entes creados al amparo de esta Ley y debidamente reconocidos por el C.N.V., para dictar sus reglamentos y demás normas internas, así como para ejercer el control de sus miembros e imponer las sanciones dentro del ámbito de su competencia”.<sup>22</sup>

***Título X. De las bolsas de valores.***

Las bolsas de valores son entidades autorizadas y reguladas por la Superintendencia de Compañías, estableciéndose en la ley todos los requisitos necesarios para su creación y operación, además de las obligaciones y restricciones que poseen. Se define también el proceso de negociación y los casos en que se pueden suspender la operaciones.

***Título XI. De la garantía de ejecución.***

Los miembros de las bolsas de valores necesitan de una garantía para asegurar el funcionamiento de las casas de valores frente a sus comités y a la bolsa misma. La ley establece la forma de constitución y vigencia de estas garantías, la forma de administración de estas y el procedimiento de reclamo.

---

<sup>22</sup> Ley de Mercado de Valores. Comisión de Legislación y Codificación del Congreso Nacional. Enero del 2006.

***Título XII. De las casas de valores.***

Las facultades, responsabilidades y prohibiciones de las casa de valores son detalladas en este título de la ley, definiendo claramente el ámbito en el que puede operar una casa de valor.

***Título XIII. De los depósitos centralizados de compensación y liquidación de valores.***

“Los Depósitos Centralizados de Compensación y Liquidación de Valores son las compañías anónimas autorizadas y controladas por la Superintendencia de Compañías para recibir en depósito valores inscritos en el Registro del Mercado de Valores, encargarse de su custodia y conservación y brindar los servicios de liquidación y registro de transferencias de los mismos y, operar como cámara de compensación de valores”.<sup>23</sup>

***Título XIV. De los inversionistas institucionales.***

Este título está dividido en tres capítulos. En el primer capítulo se define quienes son los inversionistas institucionales.

En el segundo capítulo se describe que son los fondos de inversión, que clases de fondos existen, como son constituidos y su forma para que sean autorizados para funcionar. Cada fondo requiere de un reglamento interno y en la ley se definen los aspectos mínimos que deben ser establecidos para su funcionamiento. También se regula los mecanismos de incorporación y rescate del fondo, y la forma en que pueden ser invertidos los valores de los montos de los fondos, definiendo también los límites que deben ser respetados.

En el tercer capítulo se regula el ámbito de operación de las administradoras de fondos de inversión, los capitales de inversión, las responsabilidades y

---

<sup>23</sup> Ley de Mercado de Valores. Comisión de Legislación y Codificación del Congreso Nacional. Enero del 2006.

obligaciones, las prohibiciones y las inhabilidades. Se define como está conformado el comité de inversión y cuáles son sus responsabilidades.

#### ***Título XV. Del fideicomiso mercantil y encargo fiduciario.***

El título XV regula el proceso de fideicomiso mercantil y encargo fiduciario, definiendo los partícipes, el procedimiento y derechos de los involucrados.

#### ***Título XVI. De la titularización.***

El proceso de titularización es una herramienta bursátil que ha tomado bastante fuerza en el mercado y que es regulado en la ley en los mecanismos para titularizar, define las partes esenciales, cuales son los activos susceptibles de titularización, los valores que pueden emitirse, la forma de transferencia del dominio, el cumplimiento del proceso de titularización, los mecanismos de garantía y demás temas necesarios para un proceso transparente.

#### ***Título XVII. Emisión de obligaciones.***

Al igual que el proceso de titularización, la emisión de obligaciones es también regulada en la ley, describiendo en cada uno de los artículos los requisitos y procedimientos para realizar un proceso transparente y justo para cada uno de los involucrados.

#### ***Título XVIII. De las calificadoras de riesgo.***

Las calificadoras de riesgo son las encargadas de calificar el riesgo de los emisores y de los valores, definiendo la ley las facultades y prohibiciones que tienen las calificadoras de riesgo. La información que manejan estos organismos es reservada y confidencial, por lo que la ley regula la forma de mantenimiento de esta. La calificación que emiten estos organismos debe ser publicada en forma periódica, según como se define en la ley.

***Título XIX. De la calificación del riesgo.***

La forma y los parámetros con que las calificadoras de riesgo realizan su calificación están regulados en este capítulo de la ley, en donde se definen cada uno de los criterios que debe ser considerados.

***Título XX. De las empresas vinculadas.***

Para una mayor transparencia, la ley define a cuales se empresas se les puede considerar como vinculadas y designa al CNV como la entidad encargada de definir la periodicidad y contenido de la información que debe remitir las empresas vinculadas para ser divulgadas al mercado.

***Título XXI. De la auditoría externa.***

La ley define que las instituciones participantes en el mercado de valores deben de tener al menos una auditoría externa anual, pudiendo la Superintendencia de Compañías revisar los trabajos de auditoría realizados y estableciendo sanciones en el caso de que compruebe deficiencias en estos trabajos. Se regula también las funciones, obligaciones, prohibiciones y manejo de información de las auditoras externas.

***Título XXII. De la responsabilidad, de las infracciones y de las sanciones.***

Para los casos de que las instituciones o personas reguladas por la Ley de Mercado de Valores no cumplan sus regulaciones, la misma ley establece las sanciones que deben ser impuestas.

***Título XXIII. Tributación.***

En concordancia con las leyes de tributación, en la ley de mercado de valores se definen cuales los valores correspondientes de tributación y de exoneración de tributos.

***Título XIV. Disposiciones generales.***

En este título se definen las consideraciones generales que no han sido definidos en ninguno de los títulos anteriores.

***Título XV. Disposiciones transitorias.***

Se definen las normas que deben ser regularizadas con la ley y que estaban siendo ejecutadas con las normas anteriores.

***Título XVI. Disposición final.***

En esta sección se realiza la disposición final para su publicación.

La ley del Mercado de Valores es la principal norma para la regulación del mercado de valores, pero no es la única, a continuación se listan las distintas normas que son parte de la normatividad vigente:

- Reglamento general de la ley de mercado de valores.
- Reglamento de la oferta pública de valores.
- Reglamento para la emisión de obligaciones y papel comercial.
- Reglamento de calificación de riesgo.
- Reglamento de calificación de valores provenientes de procesos de titularización.
- Reglamento sobre procesos de titularización aplicables a originadores de derecho privado.
- Reglamento de inscripción en el registro de mercado de valores y de la información pública.
- Reglamento de participación del sector público en el mercado de valores.
- Reglamento de negocios fiduciarios.
- Reglamento de administradora de fondos.
- Reglamento de fondos de inversión.