

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS:

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO DE UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE CAPITAL PRIVADO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”.

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

PRESENTA:

GAITAN, WENDY MARIELOS
GARCÍA GUEVARA, MARÍA IDALIA
SÁNCHEZ DÍAZ, YESICA ESTELA

ASESOR:

LIC. MIGUEL ANGEL MORATAYA PENADO

OCTUBRE 2010

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ.

VICE-RECTOR ACADÉMICO:

ARQ. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS.

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:

LIC. OSCAR NOÉ NAVARRETE.

FISCAL GENERAL:

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ.

SECRETARIO GENERAL:

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO EN FUNCIONES:

DRA. ANA JUDITH GUATEMALA DE CASTRO.

SECRETARIO DE LA FACULTAD:

ING. JORGE ALBERTO RUGAMAS RAMÍREZ.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

JEFE DEL DEPARTAMENTO:

MRS. Y LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO.

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. MIGUEL ÁNGEL MORATAYA PENADO

ASESOR METODOLÓGICO:

LIC. RUBÉN EDGARDO SÁNCHEZ.

SAN MIGUEL, OCTUBRE DE 2010.

AGRADECIMIENTOS

A DIOSITO TODOPODEROSO: Por brindarme la vida y que sin duda alguna ha estado a mi lado en todo momento y especialmente por permitirme culminar mi carrera universitaria brindándome la sabiduría y fortaleza necesaria para seguir adelante. Gracias Diosito

A MI FAMILIA: Gracias por todo su amor, consejos, dedicación, comprensión, y sobre todo apoyo incondicional. Los amo

MAMI: Ana Julia Gaitán

PAPI: José Adán Martínez

Mis Hermanos: Roxana Yamileth Gaitán Martínez

David Smith Martínez Gaitán

Evis Darwin Martínez Gaitán

A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS: Por cada momento que compartimos, por su cariño, apoyo, tolerancia, y en especial por la confianza y amistad sincera que nos mantiene unidas, logrando así finalizar este trabajo de Investigación.

A MI ASESOR DE TESIS: Miguel Ángel Morataya Penado; por toda la orientación, paciencia, tiempo, conocimientos y confianza en la realización de este trabajo.

AL LICENCIADO MARLON ANTONIO VASQUEZ TICAS: Gracias por sus consejos, que sin duda alguna me ha ayudado a crecer como persona y profesional; por motivarme, por el apoyo que nos ha brindado en nuestra investigación y ser mi principal crítico.

AMIGOS/AS: Por compartir los momentos más difíciles de estudiante y de mi vida, por su cariño, amistad, comprensión, ayuda, apoyo incondicional y por esas palabras de aliento que me motivaron a seguir adelante. En especial a Deysi Guadalupe Zelaya Barrera, Rosa del Carmen Márquez de Arévalo.

WENDY MARIELOS GAITAN

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Por brindarme la vida y permitirme culminar mi carrera universitaria brindándome siempre la sabiduría y las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A MI FAMILIA: Por el amor, el apoyo incondicional y el sacrificio económico que hicieron para darme la oportunidad de culminar mis estudios universitarios.

MI MADRE Y ABUELA: María Félix Guevara Y Francisca Guevara

MIS TÍAS: Ana Guevara e Isela Guevara

MIS HERMANAS: Rosy y Gaby

MI PRIMA: Claudia Margarita Benítez

A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS DE TESIS: Yesica Estela Sánchez Díaz y Wendy Marielos Gaitán, por el amor, el apoyo, la tolerancia, la confianza y la amistad que nos mantiene unidas, logrando así finalizar este trabajo de Investigación.

A MI NOVIO: Lenin Vladimir Flores por el amor, la comprensión y el apoyo incondicional que me ha brindado en estos años.

A MI ASESOR DE TESIS: Miguel Ángel Morataya Penado, por su paciencia, confianza y la orientación en la realización de este trabajo.

AL LICENCIADO MARLON ANTONIO VASQUEZ TICAS: Por su amistad, sus consejos, colaboración, el apoyo que nos ha brindado y la disponibilidad brindada en los años de la universidad y sobre todo en el proceso de tesis.

AMIGOS/AS: Por compartir los momentos más difíciles de estudiante y de mi vida, por su cariño, amistad, comprensión, ayuda, apoyo incondicional y por esas palabras de aliento que me motivaron a seguir adelante. Y en especial a Deysi Guadalupe Zelaya Barrera.

MARÍA IDALIA GARCÍA GUEVARA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Por estar siempre a mi lado en todo momento de mi vida, dándome la fortaleza y sabiduría para obtener mis triunfos. Por brindarme la vida y permitirme culminar mi carrera universitaria brindándome siempre la sabiduría y las fuerzas necesarias para seguir adelante. .

MI MADRE: Estela Díaz de Del Cid por su apoyo incondicional, su amor, cariño, comprensión y sacrificio; y estar en cada momento de mi vida.

MIS HERMANAS Y SOBRINO: Yanci Carolina Sánchez Díaz y Julia Elizabeth Sánchez Díaz por su apoyo, cariño y comprensión para poder alcanzar mis logros y a mi sobrinito por sus muestras de amor y por ser esa personita que ilumina mi día.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Por los momentos compartidos, el apoyo, la tolerancia, la confianza, solidaridad, cariño y sobre todo por su amistad que nos mantiene unidas, logrando así finalizar este trabajo de Investigación.

A MI ASESOR DE TESIS: Miguel Ángel Morataya Penado, por su ayuda, paciencia, confianza y la orientación en la realización de nuestra tesis.

AL LICENCIADO MARLON ANTONIO VASQUEZ TICAS: Por sus consejos, colaboración, el apoyo que nos ha brindado y la disponibilidad prestada en el proceso de tesis.

AMIGOS/AS: Por estar conmigo en los momentos más difíciles de estudiante y de mi vida, por su amor, amistad, comprensión, apoyo incondicional y por esas palabras de aliento que me motivaron a seguir adelante. Sobre todo a Jennefer Melissa Andrade Portillo y Deysi Guadalupe Zelaya Barrera.

YESICA ESTELA SÁNCHEZ DÍAZ

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	i
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 SITUACION ACTUAL	4
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.4 JUSTIFICACION	6
1.5 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	9
1.5.1 Delimitación Espacial	9
1.5.2 Delimitación Temporal	9
1.5.3 Delimitación Teórica	9
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	10
1.6.1 Objetivo General	10
1.6.2 Objetivo Específicos	10
1.7 HIPOTESIS	11
1.7.1 Hipótesis General	11
1.7.2 Hipótesis Especificas	11
1.8 OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS	12
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	14
2.1 MARCO HISTORICO	14
2.1.1 Gobierno Corporativo en el Mundo	16
2.1.1.1 Estados Unidos	16
2.1.1.2 Modelo japonés	17
2.1.1.3 Gran Bretaña	18
2.1.2 Gobierno Corporativo en un Mundo Globalizado	20
2.1.3 Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)	23
2.1.4. Gobierno Corporativo en El Salvador	25

2.1.4.1 Gobierno Corporativo en San Miguel	26
2.2 MARCO NORMATIVO	28
2.2.1 Marco Legal	28
2.2.1.1 Código de Comercio	28
2.2.1.2 Ley Sarbanes-Oxley	29
2.2.1.3 Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública	30
2.2.2 Marco Técnico	31
2.2.2.1 Normas Internacionales de Auditoria (NIAS)	31
2.2.2.2 Código de Ética	33
2.2.2.3 La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico	34
2.2.2.4 Valores y Comisión de Cambios. Security and Exchange Commision.	35
2.2.2.5 Federación Internacional de Contadores (IFAC)	36
2.2.2.6 Informe sobre Cumplimiento de Normas y Códigos (ROSC)	38
2.3 MARCO TEORICO	40
2.3.1 Aspectos Generales del Gobierno Corporativo	41
2.3.1.1 Razón de Existir del Gobierno Corporativo	41
2.3.1.2 Importancia del Gobierno Corporativo	42
2.3.1.3 Aplicación del Gobierno Corporativo	41
2.3.2 Aplicación de un Manual de Practicas	45
2.3.2.1 Conceptos	45
2.3.2.2 Manuales Administrativos	46
2.3.2.3 Manual Corporativo	56
2.3.3 La Administración Eficiente y Eficaz	60
2.3.3.1 Conceptos	60
2.3.3.2 Importancia de la Administración	61
2.3.3.3 Objetivos de la Administración	62
2.3.3.4 Características de la administración	63
2.3.3.5 La Eficiencia y Eficacia en la Administración	64
2.3.3.6 Fundamentos de un Gobierno Corporativo	66

2.3.3.7 Influencia de la Existencia de un Gobierno Corporativo en la Administración	68
2.3.4 Toma de Decisiones Gerenciales	69
2.3.4.1 Conceptos	70
2.3.4.2 Importancia de la Toma de Decisiones Gerenciales	71
2.3.4.3 Condiciones de Certidumbre, Incertidumbre y Riesgo en la Toma de Decisiones	74
2.3.4.4 Participación en la Toma de Decisiones.....	75
2.3.4.5 El Gobierno Corporativo como Estrategia de Crecimiento y Toma de Decisiones Empresariales	78
2.3.5 Aplicación del Sistema de Control Interno	79
2.3.5.1 Control Interno (COSO I)	81
2.3.5.2 Principios del Control Interno	82
2.3.5.3 Actividades de Control Interno (Procedimientos)	83
2.3.5.4 Componentes	83
2.3.5.5 Control Interno bajo el Enfoque Coso II	90
2.3.5.6 Limitación de un Sistema de Control Interno	98
2.3.5.7 Mayor Efectividad y Eficiencia con un Buen Sistema de Control Interno	99
2.3.5.8 Relación del Gobierno Corporativo y el Sistema del Control Interno	99
2.3.6 Funcionamiento Eficaz de Gobierno Corporativo	100
2.3.6.1 Condiciones que inciden en la Insuficiencia de Gobierno Corporativo	100
2.3.6.2 Ejemplos de Fracasos Administrativos	104
2.3.7 Marco Conceptual	119

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	125
3.2 UNIVERSO Y MUESTRA	125

3.2.1 Universo	125
3.2.2 Muestra	126
3.3 Técnicas de Recolección de la Investigación	126
3.4 INSTRUMENTOS	126
3.5 FORMAS EN QUE SE ANALIZARAN E INTERPRETARAN LOS RESULTADOS	126
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS	127
3.6.1 Técnicas de análisis de Datos	127
3.6.2 Técnicas de Procesamientos de Datos	127
CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	128
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	128
4.2 TIPO DE ADMINISTRACION	129
4.3 TOMA DE DECISIONES	130
4.4 ASAMBLEA DE JUNTA DIRECTIVA	131
4.5 INFORMES ADMINISTRATIVO	132
4.5.1 Informe del Administrador	132
4.5.2 Tipos de Informes	133
4.5.3 Tiempo de Presentación de Informes	134
4.6 AUDITORIA	135
4.6.1 Tipos de Auditoria	135
4.6.2 Comité de Auditoría	136
4.7 CONTROL INTERNO	137
4.8 FRAUDES	138
4.9 ADMINISTRACION	139
4.9.1 Manuales Administrativos	139
4.9.2 Segregación de Funciones	140
4.10 CODIGO DE ETICA	141
4.11 GOBIERNO CORPORATIVO	142
4.11.1 Conocimiento de Gobierno Corporativo	142

4.11.2 Capacitación de Gobierno Corporativo	143
4.11.3 Miembros de Gobierno Corporativo	144
4.11.4 Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo	145
4.11.5 Aplicación de un Manual de Practicas de un Gobierno Corporativo	146

CAPITULO V PROPUESTA DE UN MANUAL DE PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO DE UNA MEJOR ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS DE CAPITAL PRIVADO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

INTRODUCCION	146
5.1. ALCANCE	147
5.2. OBJETIVOS	148
5.3. ASPECTOS GENERALES	148
5.4. IDENTIDAD CORPORATIVA	149
5.4.1. Misión	150
5.4.2. Visión	150
5.4.3. Estructura Organizativa	151
5.4.4. Valores y Lineamientos Éticos	151
5.4.5. Planificación Estratégica	152
5.4.5.1. Planificación Estratégica en las Empresas Familiares	154
5.4.6. Filosofía de Control	156
5.4.6.1. Auditoría Interna	157
5.4.6.2. Auditoría Externa	157
5.5. ACCIONISTAS	158
5.5.1. Estatutos Sociales	158
5.5.2. La Calidad de Accionistas	159
5.5.3. Acceso a la Información	160
5.5.4. Derechos y Obligaciones	160

5.5.4.1. Derechos de los Accionistas	160
5.5.4.2. Obligaciones de los Accionistas	162
5.5.5. Asamblea (ó Junta) General de Accionistas	163
5.5.5.1. Atribuciones	189
5.5.5.2. Reuniones y Formalidades	164
5.6. EL CONSEJO DE ADMINISTRACION (o JUNTA DIRECTIVA)	171
5.6.1 Estructura	172
5.6.2. Proceso de Elección	172
5.6.3. Principales Funciones	174
5.6.4. Limitaciones y Responsabilidades	174
5.6.5. Reuniones y Acuerdos	178
5.6.6 Comités, Comisiones o Directores	179
5.6.6.1. Comité de Auditoría y Control	180
5.6.6.2. Comité de Nombramiento Retribuciones y Buen Gobierno...	182
5.6.6.3. Comité de Recursos Humanos Reputación y Responsabilidad Corporativa	184
5.6.7. Representación Legal	185
5.6.8. Remuneración	186
5.6.9. Administración Única	187
5.7. LA GERENCIA	187
5.7.1. Generalidades	187
5.7.2. Principales Ejecutivos	188
5.7.2.1. Gerentes y Jefes de Departamento	188
5.7.3. Proceso de Elección y Nombramiento	194
5.7.4. Principales Funciones y Responsabilidades	194
5.8. INFORME DE GESTION	199
5.9. OTROS GRUPOS DE INTERES	201
5.9.1. Generalidades	201
5.9.1.1 Proveedores	202
5.9.1.2. Acreedores	202

5.9.1.3. Competidores	202
5.9.1.4. Empleados	203
5.9.1.5. Clientes	203
5.10. ENTES REGULADORES	204
5.10.1. Alcaldía Municipal	205
5.10.2. Registro de Comercio	205
5.10.3. Ministerio Hacienda	205
5.10.4. Dirección General de Estadísticas y Censos	206
5.10.5. Ministerio de Trabajo	206
5.10.6. Instituto Salvadoreño del Seguro Social	207
5.10.7. Administradoras de Fondos de Pensiones	207
5.11. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	208
5.11.1. Políticas	208
5.11.1.1. Políticas de Recursos Humanos	209
5.11.1.2. Políticas Financieras	210
5.11.1.3. Políticas de Mercadeo y Ventas	210
5.11.1.4. Políticas de Operaciones	211
5.11.1.5. Políticas de Control	212
5.11.2. Procedimientos	216
5.11.2.1. Manual de Procedimientos	217

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES	218
6.2 RECOMENDACIONES	219

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Anexo 1: Misión y Visión

Anexo 2: Propuesta de Estructura Organizativa

Anexo 3: Valores y Lineamientos Éticos

Anexo 4: Código de Ética

Anexo 5: Planificación Estratégica

Anexo 6: Perfil del Auditor Interno

Anexo 7: Carta Oferta de Auditor Externo

Anexo 8: Credencial de Nombramiento de Auditor Externo

Anexo 9: Carta Compromiso

Anexo 10: Contrato de Auditoría Externa

Anexo 11: Modelo de Escritura de Constitución

Anexo 12: Certificado de Acción

Anexo 13: Principales Derechos y Obligaciones del Certificado de Acción

Anexo 14: Convocatoria de Junta General Ordinaria

Anexo 15: Modelo de Acta de Junta General Ordinaria de Accionistas

Anexo 16: Formulario Informe de Nombramiento, Renuncia o Sustitución de Auditor para
Emitir Dictamen e Informe Fiscal

Anexo 17: Convocatoria de Asamblea Extraordinaria

Anexo 18: Modelo de Acta de Junta General Extraordinaria de Accionista

Anexo 19: Registro y Control de Libros Legales

Anexo 20: Competencias del Consejo de Administración

Anexo 21: Estructura de Reglamento del Consejo de Administración

Anexo 22: Funciones de la Junta Directiva

Anexo 23: Modelo de Acta de Junta Directiva

Anexo 24: Composición del Comité de Auditoría

Anexo 25: Funciones y Responsabilidad del Comité de Auditoría

Anexo 26: Estructura de Informe de Comité de Auditoría

Anexo 27: Reglamento de Comité de Nombramiento, Retribución y Buen Gobierno

Anexo 28: Credencial de Representante Legal

Anexo 29: Formato de Credencial de Elección de Junta Directiva o Administrador Único y
Suplente

Anexo 30: Funciones y Responsabilidades de los Gerentes y Jefes de Departamentos

Anexo 31: Estructura de Informes Gerenciales

Anexo 32: Estructura de Memoria de Labores

Anexo 33: Entes Reguladores Alcaldía Municipal

Anexo 34: Formulario para Declaración Jurada de Impuestos Municipales

Anexo 35: Formulario de Determinación de Impuestos

Anexo 36: Recibo de Pago de Impuestos

Anexo 37: Solicitud de Matriculo de Empresa

Anexo 38: Recibo de Centro Nacional de Registro (CNR)

Anexo 39: Solicitud de Asignación y Autorización de Correlativo para la Emisión de Documentos Legales

Anexo 40: Declaración de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

Anexo 41: Declaración Mensual de Pago a Cuenta e Impuesto Retenido Renta

Anexo 42: Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA

Anexo 43: Declaración de Impuesto sobre la Renta

Anexo 44: Modelo de Planilla del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

Anexo 45: Modelo de Planilla de Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)

Anexo 46: Modelo de Matriz de Riesgo

Anexo 47: Estructura Propuesta de Gestión de Riesgo

Anexo 48: Manual de Procedimientos

INTRODUCCION

Cuando una empresa pretende ser exitosa, no solo debe buscar su evolución y crecimiento orientándose hacia una competitividad empresarial y a la obtención de mayores ganancias y generación de empleos, sino también en acciones que favorezcan su entorno social y el medio ambiente que les rodea. Las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y responsabilidad social corporativa, basado en un conjunto de principios que se convierten en una herramienta organizacional de Gobierno, busca equilibrios económicos y sociales entre la empresa y los individuos, determina los derechos y responsabilidades de los miembros de una organización, busca el uso eficiente de los recursos, atiende los intereses de los diversos involucrados en las organizaciones en forma amplia y busca generar valor, mejor acceso al capital y la permanencia en el corto, mediano y largo plazo de la organización.

El Capítulo Uno comprende la generalidades del tema de investigación "Propuesta de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo como herramienta que contribuya al desarrollo de una mejor Administración, en las empresas de capital privado de la Ciudad de San Miguel"; se describen antecedentes, situación actual, enunciado del problema, justificación de la investigación, delimitación de la investigación, además los objetivos de la investigación entre los cuales resalta Determinar la importancia de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo; se plasman y operacionalizan las hipótesis entre las cuales se define a mayor conocimiento de Gobierno Corporativo, significativamente será aplicación de un Manual de Prácticas.

Capítulo Dos comprende El Marco de Referencia, el cual está comprendido por el marco histórico, en el que se narra una breve historia de los principales acontecimientos relacionados con el Gobierno Corporativo en el mundo, El Salvador, San Miguel, y en un mundo globalizado. El marco normativo el que se constituye por las leyes y normas relacionadas con el tema de investigación, y El Marco Teórico y Conceptual que describe los fundamentos generales y funcionamiento del Gobierno Corporativo así como también se desglosa la definición de conceptos importantes relacionados al tema.

En el capítulo Tres se desarrolla la metodología de la investigación, en primer lugar, se concreta cual va a ser el tipo de investigación, población objeto de estudio, tamaño de la muestra, las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar información.

En el capítulo Cuatro se denomina análisis e interpretación de resultados, en el cual se detallara los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El capítulo Cinco contiene La Propuesta de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo como herramienta que contribuya al desarrollo de una mejor Administración en las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel el cual hace referencia a los aspectos generales del Manual de Gobierno Corporativo, Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración y la Gerencia, que son los elementos claves del Gobierno Corporativo, entre otros aspectos de mucha importancia que se desarrollan.

Las conclusiones obtenidas a través de la investigación son expuestas en el capítulo seis, al igual que las recomendaciones, que se consideran necesarias para la implementación de la propuesta así como las áreas que se mejorarían con el desarrollo del Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo, todo con el objeto de que las empresas obtengan los mejores beneficios como resultado de la aplicación.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El concepto de Gobierno Corporativo apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, los Estados Unidos y Australia, como consecuencia de la necesidad que tenían los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado que guardaba su inversión; esto es, que querían saber que se estaba haciendo con su dinero y cuáles eran las expectativas futuras. Esto hizo que los accionistas mayoritarios y sus administradores, iniciaran un proceso de apertura de la información, profesionalización y transparencia en el manejo del mismo.

Hablando a nivel internacional y general en estos últimos años, se ha ejercido una gran presión para reforzar los mecanismos de Gobierno Corporativo en el mundo, el mercado de valores, los fondos de pensiones, sociedades mutualistas, compañías de seguros, sociedades de capital de riesgo y otros similares, forman parte importante del Sistema Financiero y las necesidades de información sobre su inversión han sido definitivas en la incorporación a las empresas de la llamada mejores prácticas corporativas.

Pese a esto varios países del mundo respondieron a estas presiones creando lineamientos o principios de Gobierno Corporativo en forma de códigos de mejores prácticas. Estos códigos tienen variaciones que son hechas conforme a los diferentes tipos legales y económicos de cada país o situaciones que cambien su estructura económica. Algunos ejemplos de estos son los reportes Cadbury el cual da impulso a los demás países a entrar un poco en materia, ya que es el reino unido, el informe viento en Francia en 1995 y posteriormente fue actualizado en 1999 y documentos similares en los países bajos, España y Canadá entre otros.

Pero sin duda el Gobierno Corporativo paso a ocupar una posición muy importante a finales de 2001 y principios de 2002 cuando la inesperada crisis de confianza en el mercado de valores de los Estados Unidos estuvo en duda, esto si consideramos que era uno de los países más desarrollados y confiable de todo el mundo.

Esto se dio como resultado de los escándalos en que se vieron envueltas grandes empresas de Estados Unidos que manipularon su información financiera para presentarle al público inversionista una situación irreal que no correspondía a lo que estaba viviendo la empresa, esto también alcanzo a auditores externos, analistas financieros y calificadores de valores.

Una de las estipulaciones que se han manejado para tener de que fue lo que orillo a la administración de las empresas a manipular sus estados financieros trasciende a la necesidad de crecer y competir con los demás empresas que llegaron a conquistar el mercado por así decirlo, además del surgimiento de empresas de la nueva economía, que lleva consigo el manejo de la nueva tecnología.

Pero, con el surgimiento de las empresas de la nueva economía; el mercado se calmo por lo menos temporalmente, porque ahora habían cambiado en gran parte los principios fundamentales, ya que el número de usuarios que tenía una página de internet se convirtió en la variable para determinar el valor de una empresa.

La información financiera fue perdiendo valor para las empresas de la nueva economía, mientras que a las de la antigua economía los analistas y el mercado en general les exigían rendimientos espectaculares. Con la asociación de estos dos tipos de empresas, los administradores de empresas públicas tenían una fuerte presión para reportar buenos resultados que fueran estables a los ojos y expectativas de análisis e inversionistas.

Algunos administradores decidieron hacer a un lado la ética, la regulación y los principios contables, de esta manera dieron entrada a la distorsión de la información financiera presentada al mercado. Al dar pie sobre esta situación, no solo estaban atentando contra su

propia empresa, sino también con el sustento de los mercados de capitales en cuanto a la confianza en la información.

Respecto a la nueva tendencia del Gobierno Corporativo se buscaba alinear los intereses de los administradores con los accionistas sobre los intereses de la empresa rompiendo el conflicto de interés que enfrentaban los primeros, entre buscar su beneficio personal y maximizar el valor de la empresa en beneficio de los segundos. Sin embargo, un plan mal diseñado puede iniciar a los administradores a maximizar el precio de las acciones de la empresa en el corto plazo, manipulando la información financiera de la empresa y de esta manera faltar a la ética y empezar una cadena de mentiras engañando a los usuarios de la información.

La incontrolable competencia que vivían las empresas en ese momento dio origen a un desenfrenado descontrol económico que dio como resultado el origen de diversos códigos que pretenden ayudar a crear un nivel de confianza para proteger a los inversionistas cualquiera que sea su tamaño, así como también el bienestar de la empresa y con el Gobierno se hace sonar mas en el mercado.

Así surge la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), emitiendo en mayo de 1999 sus Principios de Gobierno Corporativo, en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional, tienen establecido un amplio programa de difusión del concepto de Gobierno Corporativo en el mundo. Este programa incluye la celebración de mesas redondas por regiones geográficas, así, en América Latina se ha llevado a cabo cuatro mesas redondas Latinoamericanas de Gobierno Corporativo. La primera se celebró en el año 2000 en Sao Paulo, Brasil; la segunda en 2001 en Buenos Aires, Argentina; la tercera en 2002 en la Ciudad de México y la cuarta en 2003 en Santiago de Chile, Chile.

1.2 SITUACION ACTUAL

Las compañías son sistemas sumamente complejos y se caracterizan por poseer una serie de interrelaciones entre sus diversos recursos, en especial en lo que se refiere a las personas. Los evidentes y cambiantes escenarios están afectando la forma como deben gestionar las organizaciones; de ahí que surgió la necesidad de contar con Sistemas de Gobierno y de dirección altamente eficaces; y es así que nació la inquietud de despertar en la conciencia de nuestros empresarios la importancia de lograr un Gobierno Corporativo eficaz mediante la implementación del Sistemas de Control Interno en sus compañías.

Diferentes estudios y experiencias profesionales permiten afirmar que en el mundo empresarial existe un desconocimiento profundo respecto a él, lo que provoca que no se cuide, suficiente y oportunamente, a las empresas y exista la posibilidad de riesgos significativos que puedan derivar en fracasos o dificultades que limiten su eficacia, su eficiencia y crecimiento. Los fracasos o dificultades que limiten su eficacia, su eficiencia y crecimiento. Los Fracasos Corporativos que más han llamado la atención pública tienen como elemento común, la presencia de descuido o debilidades importantes en las infraestructuras de control interno de las empresas.

Otro de los grandes problemas radica con frecuencia, en una mala inversión y en la urgencia de lograr un pronto retorno de la misma, que sirviese para cubrir el alto costo del capital invertido o los pasivos incorrectamente estructurados que se contrataron para fundar la inversión. A la urgencia se sumo una estructura de organización viciada y una incorrecta segregación de responsabilidades, en donde indebidamente convergieron los derechos, las obligaciones, los intereses y las responsabilidades de los accionistas, quienes eran consejeros y frecuentemente, con facultades operativas delegadas para el manejo de la entidad.

Esta situación propicio serios conflictos de interés entre accionistas, consejeros y administración, limitando la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo correctas y

dificultando un eficaz y eficiente proceso de administración y supervisión de riesgos, así como la planeación y respuesta a las crisis que se presentaron.

Es de esta manera que el tema del Gobierno Corporativo ha cobrado una inusitada relevancia en los últimos años, en parte impulsada por la necesidad de compartir el conocimiento y la experiencia acumulada, sobre la base de los acontecimientos que han afectado a algunas empresas internacionales representativas.

El Gobierno Corporativo es considerado como la facultad de compartir la responsabilidad de la administración y de la toma de decisiones de una empresa, desarrollando la capacidad de su recurso humano, la investigación, la misión, el presupuesto y el control. El Buen Gobierno Corporativo, busca transparencia, objetividad, equidad en la organización y principalmente la protección de todas las partes interesadas tales como los inversionistas, empleados, acreedores, y todos los demás entes que tengan vinculación con la empresa.

Para los inversionistas, el análisis de las buenas prácticas de Gobernanza Corporativo, ayuda en la toma de decisión, pues el Buen Gobierno Corporativo determina el nivel y las formas de actuación en la compañía, posibilitando así ejercer cierta influencia en el desempeño de la empresa. Uno de los objetivos primordiales es el aumento del valor de la compañía, ya que a tener Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, estas repercuten en la reducción de su costo de capital, lo que hace que el mercado de capitales sea más atractivo como una alternativa de capitalización.

En la ciudad de San Miguel la mayoría de empresas están conformadas por familiares bajo la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable y otras bajo la Modalidad de Personas Naturales, debido a la falta de estudios académicos estas cuentan con un nivel cultural bajo, ya que no poseen conocimientos necesarios de las Leyes Mercantiles, Contables y Administrativas que ayudan enormemente a la organización de la empresa, presentando así constantes contratiempos en la distribución de cargas laborales.

Hoy en día es tan importante el Gobierno Corporativo como un desempeño financiero eficiente, alrededor del 80% de los inversionistas pagarían más por una compañía con un buen Gobierno Corporativo; ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas Prácticas Corporativas. Sin embargo en la Ciudad de San Miguel, para el caso de las empresas de capital privado, aun no han implementando las Prácticas de Gobierno Corporativo, ya sea por la resistencia al cambio, falta de información, carece de formalidad y no existen lineamientos que permitan uniformar la relación de comunicación entre todos los partes interesadas de la compañía (gerentes, directores, inversionistas mayoritarios y por supuesto los inversionistas minoritas) y/o resistencia al cambio.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

La investigación pretende responder la siguiente pregunta:

¿Estarían dispuestas las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel, a la implementación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Se entiende por Gobierno Corporativo aquel mecanismo de la asamblea de accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio a fin de asegurar niveles de eficiencia adecuados y garantizar calidad, oportunidad y adecuada diseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa.

A través del Gobierno Corporativo, los intereses se alinean, las responsabilidades se distribuyen, los conflictos se identifican, se dan a conocer, se les da seguimiento y se resuelven. El manejo del Gobierno Corporativo de ninguna manera implica una doble administración sino por el contrario, una administración fortalecida que cuenta con un proceso de seguimiento, asesoría y soporte respecto al desarrollo y resultado de la empresa.

El Buen Gobierno Corporativo implica desarrollar un sistema que articule eficientemente las relaciones entre los accionistas, el consejo de administración y la dirección de la empresa. La mejor forma para medir la bondad del Gobierno Corporativo de una empresa es su comportamiento a largo plazo. Es decir, el incremento de valor y rentabilidad para el accionista, sin olvidar la satisfactoria relación de la compañía con el mundo que la rodea (empleados, proveedores, clientes, comunidad, medio ambiente).

El tema de investigación se considera novedoso partiendo que se trata de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo, para ser implementado en el sector de las Empresas de Capital Privado, servirá de referencia para la elaboración de nuevos manuales de este tipo e investigaciones futuras, debido a que no existe diversidad de manuales con los cuales se puedan obtener bases sólidas y concretas; sin embargo, existen lineamientos teóricos y técnicos, asesores idóneos, equipos de trabajo con el interés y tiempo necesario para la realización de la investigación y leyes; principalmente en El Salvador no existen estudios que ilustren a las empresas la importancia de la aplicación del Gobierno Corporativo como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes, y es por ello que es considerado como una de las áreas que ha logrado protagonismo en los últimos años, debido a las diferentes experiencias de Fracazos Corporativos que han sido generados ya sea por la falta de conocimiento de Prácticas de Gobernanza Corporativa o por su aplicación inadecuada.

De esta manera, se ha reconocido el impacto directo y significativo que la implementación de dichas prácticas tiene en el valor, solidez y eficiencia de las empresas, y por tanto, en el desarrollo económico y bienestar general de los países.

La investigación se considera factible, debido a que se cuenta con los recursos y las herramientas necesarias para llevarla a cabo, a diversas fuentes bibliográficas libros, boletines, revistas, documentos de internet, seminarios, recopilación de información tales como: Leyes Mercantil, Tributarias, Código de Ética para Profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría (CEPCPA), Normas Internacionales de Auditoría (NIAS), principios de la

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entre otras aplicables, además se realizará dentro del Departamento de la Ciudad de San Miguel.

Finalmente porque existe suficiente fuente de información de la aplicación del Gobierno Corporativo en diferentes países, el cual se tomara como referencia para la elaboración del objeto de estudio con aplicación a las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel.

Con esta investigación se beneficiará a:

Las empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel, ya que contarán con un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo, que les beneficiara y facilitara para su correcta aplicación, contribuyendo a minimizar los riesgos de inversión, las posibilidades de corrupción o los malos manejos empresariales, buscando estructuras de Gobierno Corporativo cada vez más fuerte y sanas.

Los accionistas: respecto a la seguridad sobre sus inversiones, así como el acceso a información confiable y los controles internos y externos, lo que se traducen en variables de confiabilidad, transparencia, competitividad y protección a la inversión en la compañía.

Los estudiantes del área de economía: tendrán acceso a este documento que será de mucha utilidad al momento de realizar sus trabajos, o para adquirir conocimientos relacionados al tema.

A los docentes: para enriquecer sus conocimientos y como referencia para facilitarle a los estudiantes la búsqueda de información cuando así lo requieran.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación está dirigida a las Empresas de Capital Privado ubicadas en la Ciudad de San Miguel.

1.5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación proyecta aproximadamente un periodo de siete meses que inicia en el mes de Abril de 2010, finalizando en Octubre del presente año; con el objeto de elaborar un Manual de Prácticas Corporativas.

1.5.2 DELIMITACIÓN TEORICA

El trabajo de investigación pretende diseñar un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo en las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel, ya que esta figura no solo garantiza el crecimiento de una compañía en forma segura y el cumplimiento de los objetivos; sino que además, dan mejor imagen, crean más confianza dentro de las empresas y hacia ellas sin importar su tamaño; por lo que se convierten en pieza clave para la competitividad de la economía.

La base teórica que sustentara dicha investigación serán, libros como (Gobierno Corporativo Eficaz, El Sistema de Control Interno como Herramienta Fundamental; Consejo Corporativo de Alta Efectividad; IFRS Valor Razonable y Gobierno Corporativo) y Normas Internacionales de Auditoria (NIAS) específicamente la NIA 260 “Comunicaciones de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Gobierno Corporativo”,

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo como Herramienta que Contribuya al Desarrollo de una mejor Administración en las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer el contenido para la aplicación de un Manual de Practicas de Gobierno Corporativo.
- Definir lineamientos que debe contener un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo que permitan lograr una Administración eficiente y eficaz orientada a la toma de decisiones gerenciales.
- Identificar la relación que existe del Gobierno Corporativo con un sistema efectivo de control interno como mecanismo fundamental para su buen funcionamiento.

1.7 HIPOTESIS

1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL

Al diseñar un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo facilitara a las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel su implementación como una Herramienta para mejorar su administración.

1.7.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- A mayor conocimiento de Gobierno Corporativo mayor será la aplicación de un manual de prácticas para las empresas de capital privado en la ciudad de San Miguel.
- Al definir lineamientos necesarios para una Administración eficiente y eficaz ayudara a una mejor toma de decisiones gerenciales.
- La implementación de un sistema de control interno contribuirá al buen funcionamiento de un gobierno.

1.8 OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS

Título de la Investigación:				
Propuesta de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo como Herramienta que Contribuya al Desarrollo de una mejor Administración en las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel.				
Enunciado del Problema:				
¿Estarían dispuestas las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel, a la implementación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo?				
Objetivo	Hipótesis	Variable	Definición Conceptual	Indicadores
Proponer el contenido para la aplicación de un manual de prácticas de Gobierno Corporativo.	A mayor conocimiento de Gobierno Corporativo mayor será la aplicación de un manual de prácticas para las empresas de capital privado en la ciudad de San Miguel	VI. Conocimiento de Gobierno Corporativo VD. Aplicación de un manual de prácticas.	Gobierno Corporativo: es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración. Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.	-.Razón de existir, importancia, y aplicación del Gobierno Corporativo -.Manuales Administrativos -.Manual Corporativo

OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS

Título de la investigación:				
Propuesta de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo como Herramienta que contribuya al Desarrollo de una mejor Administración de las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel.				
Enunciado del Problema:				
¿Estarían dispuestas las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel, a la implementación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo?				
Objetivo	Hipótesis	Variable	Definición Conceptual	Indicadores
Definir lineamientos que debe contener un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo que permitan lograr una Administración eficiente y eficaz orientada a la toma de decisiones gerenciales.	Al definir lineamientos necesarios para una Administración eficiente y eficaz ayudara a una mejor toma de decisiones gerenciales.	VI. Lineamientos para una administración eficiente y eficaz VD. Toma de decisiones gerenciales.	Es una tendencia, una dirección, un conjunto de órdenes o directrices que una compañía realiza, para alcanzar una administración competitiva. Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación, también se considera como la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.	-Importancia, características de la administración. -Eficiencia y eficacia en la administración -Fundamentos de Gobierno Corporativo. Importancia -Incertidumbre y riesgo en la toma de decisiones. Participación -Toma de decisiones empresariales.

OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS

Título de la Investigación:				
Propuesta de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo como Herramienta que Contribuya al Desarrollo de una Mejor Administración en las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel.				
Enunciado del Problema:				
¿Estarían dispuestas las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel, a la Implementación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo?				
Objetivo	Hipótesis	Variable	Definición Conceptual	Indicadores
Identificar la relación que existe del Gobierno Corporativo con un Sistema efectivo de Control Interno como mecanismo fundamental para su buen funcionamiento.	La implementación de un Sistema de Control Interno contribuirá al buen funcionamiento de un Gobierno.	<p>VI. Aplicación de un Sistema de Control Interno</p> <p>VD. Funcionamiento eficaz de Gobierno Corporativo</p>	<p>Se basa principalmente en la ejecución de un proceso, organización o programa ya planificado.</p> <p>Se refiere a las responsabilidades, las cuales deben estar bien definidas, que las diferentes partes de la institución actúen de manera concertada y que la información llegue al lugar indicado en el momento indicado, permitiendo que los mecanismos de control y evaluación detecten problemas y pongan en marcha procesos correctivos.</p>	<p>-.Principios</p> <p>-.Actividades</p> <p>-.Procedimientos</p> <p>-.Componentes</p> <p>-.Relación del Gobierno Corporativo y Sistema de Control Interno</p> <p>-.Condiciones en la insuficiencia de Gobierno Corporativo</p>

CAPÍTULO II:
MARCO DE
REFERENCIA

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO HISTORICO

El tema de Gobierno Corporativo, se origina con la idea de la empresa moderna. Se identifica inicialmente con la delegación del poder sobre la toma de decisiones hacia administradores distintos a los dueños. Tanto Adam Smith (1776) como Berle y Means (1932), expresaron sus reservas acerca de la viabilidad de este tipo de firmas. Smith, al referirse a las compañías por acciones, describe un típico conflicto de agencia: “De los directores de tales compañías sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio.”. y Berle y Means apuntan a una estructura de propiedad difusa, para expresar sus dudas acerca de un control efectivo sobre los gerentes.

El Gobierno Corporativo ha evolucionado de un concepto financiero, relativo al retorno sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas, a uno que incluye aspectos relativos al diseño de la organización misma y que según la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) tiene que ver con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas.

En 1976 Jensen y Meckling publican un artículo donde formalizan el problema de agencia y dan origen a la investigación moderna sobre Gobierno Corporativo en el ámbito económico. En su artículo, Jensen y Meckling (1976) 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 mostrado la relevancia del sector privado en el desarrollo económico, por lo que importantes organismos multilaterales han realizado esfuerzos para elevar el nivel de los estándares de Gobierno Corporativo, especialmente en países emergentes.

El informe Cadbury (1992), fue el inicio y el referente de los esfuerzos realizados por organizaciones gremiales para mejorar el clima de inversión en diferentes países del mundo. Puede decirse que este reporte desató una fiebre entre las comunidades empresariales de diferentes países por el tema de Gobierno Corporativo, que se unió a la amplia discusión que la academia realizaba desde tiempo atrás. Diferentes países han publicado guías, que se pueden agrupar como “Códigos de Buen Gobierno”, las cuales proveen recomendaciones en temas tales como compensación de ejecutivos y relaciones y roles entre las contrapartes, especialmente de la junta directiva. En años más recientes la OCDE (1999) publicó sus Principios de Gobierno Corporativo, los cuales también han recibido amplia difusión. Colombia se ha unido a estos esfuerzos con la reciente publicación del Código Marco de Buen Gobierno de Confecámaras (2002).

También se han analizado extensivamente las diferencias entre los modelos de gobierno de economías desarrolladas, en particular el modelo anglo-sajón (E.E. U.U. y G. B.), el modelo Japonés y el modelo Germano. Este tipo de estudios destacan la importancia de la estructura de propiedad, el rol de los bancos y los conglomerados en el Gobierno Corporativo. En general se ha planteado que el modelo anglosajón corresponde a una estructura de mercado y los modelos japoneses y Germano corresponden a uno basado en relaciones.

2.1.1. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MUNDO

2.1.1.1. ESTADOS UNIDOS

El Gobierno Corporativo surge en Estados Unidos en 1972 con la fundación de la Bolsa de Acciones de Nueva York, pero sus principales reformas iniciaron con el incremento de la competencia durante la guerra civil y la revolución industrial; trayendo como consecuencia la formación de carteles, los cuales fueron considerados ilegales, por “Sherman Antitrust Act” de 1890¹

Por tal motivo, se crearon los “Trusts”, los cuales consistían en que los empresarios entregaban la propiedad a un “Trust” colectivo, que era manejado por “Trustees”, que en algunas ocasiones eran los gerentes de las compañías. En estos casos, los empresarios recibían acciones equivalentes a sus aportaciones. Sin embargo, esta forma empresarial no fue aceptada, debido a que fue considerada como un cartel disfrazado.

Por consiguiente, se desarrollaron los “holdings”, en los cuales las compañías individuales eran compradas por medio de bloques de acciones, que les brindaban control financiero. Esto dio lugar a la primera ola de fusiones de firmas norteamericanas; provocando que algunas empresas intentaran formar monopolios; los cuales fueron disueltos a través de escisiones. Posteriormente, aparecieron los oligopolios, cuya estructura era vertical, dando como resultado la segunda ola de fusiones en 1920.

Subsecuentemente, en 1930 la gran depresión afectó al Gobierno Corporativo, ya que permitió la fundación de la SEC (Securities and Exchange Commission) en 1934, cuyo principal objetivo es la protección de los intereses de los inversionistas, asegurándose que la información publicada sea oportuna y veraz.

¹ www.kpmg.com.co/files/document-corp-gou/reases/1b_01.htm

En 1933, se creó Glass-Steagal Banking Act, que dictó la división entre la Banca Comercial y la de inversión, prohibiendo a los bancos que tuvieran acciones de empresas, con excepción de las que se encontraban en bancarrota. En 1937, Roosevelt reforzó el cumplimiento de las leyes de antimonopolio. En 1950 el “Celler-Kefauver Act” no permitió las fusiones anticompetitivas realizadas a través de la compra de activos, propiciando la tercera oleada de fusiones. Entre 1950 y 1960, aparecieron los conglomerados, los cuales tenían escasa relación entre sus unidades de negocios. Durante el periodo de Reagan, se da la cuarta ola de fusiones, en el cual se incrementaron la toma hostil. En la década de los 90’s, fueron desapareciendo éstas últimas.

2.1.1.2. MODELO JAPONÉS

El Gobierno Corporativo tiene origen en Japón con la llegada del militar estadounidense Comodoro Mathew Perry en 1854, que abrió las puertas de este país al comercio; provocando que en el siglo XIX se convirtiera en una potencia militar y económica. Su poderío militar se traduce en triunfos contra China (Guerra Sino-Japonesa (1894-1895)) y Rusia (Guerra Ruso-Japonesa 1904-1905), culminando con la anexión de Corea.²

Mientras que en el ambiente empresarial, surgieron los “zaibatsu”, las cuales eran monopolios, que contaban con un dominio considerable sobre los canales de distribución y con lazos fuertes con bancos. Además, eran apoyadas por el gobierno con subsidios y exenciones de impuestos. La estructura del panorama del Gobierno Corporativo de preguerra se da con la creación de “Holdings companies”, y el empleo de por vida en 1920, que era un sistema feudal donde los trabajadores eran más leales.

Después de haber sido vencidos en la segunda guerra mundial, los vencedores decidieron deshacer los “zaibatsu”, sustituyéndolos por “keiretsu”, que funcionaba alrededor de un banco principal, que aparte de ser el banco principal, se convirtió en el principal prestamista de las compañías, además de poseer cerca del 10% de las acciones de éstas,

² www.kpm.com.co/files/document-corp-gou/reases/1b_01.htm

proporcionaba los principales servicios financieros; convirtiéndose en un mecanismo de monitoreo eficiente, trayendo un gran éxito en la economía japonesa de posguerra, la cual tiene su base en los excedentes de ahorro de los japoneses. En la década de los 90's se presentó la crisis japonesa y algunas reformas que disminuyeron el rol de los bancos e incrementaron la posición de los mercados de deuda y de acciones.

2.1.1.3. GRAN BRETAÑA

El informe Cadbury, marcó el inicio del Gobierno Corporativo, cuando en 1991 se creó un Comité en el Reino Unido, compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la Profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades. En él se trataron temas tan relevantes como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas, y la regulación de las auditorías y de la profesión contable.

El objetivo del informe presentado por el Comité era ofrecer una “visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y la contabilidad” dada la existente preocupación sobre las normas de información financiera y contabilidad, es decir sobre el gobierno de sociedades. La existencia de vaguedad en las normas contables, las presiones tanto sobre las sociedades como sobre los auditores, la quiebra inesperada de grandes compañías, pero sobre todo la ausencia de un marco claro que garantizara que los miembros del consejo mantuvieran el control de sus negocios, impulsaron la tarea de fijar los objetivos, las responsabilidades, las normas y valores, así como las estrategias para llevar a cabo la actividad propia de las empresas.

A continuación se presenta el análisis ético del código presentado en mayo de 1992 por el Comité presidido por Sir Adrian Cadbury, sobre los aspectos financieros del gobierno de las sociedades.

Los valores éticos que guían tanto el código de procedimientos óptimos como las recomendaciones que el comité hace para el mejoramiento de todas las sociedades enmarcada en el mismo sector:

1. **Confianza.** La necesidad de este valor ético es indispensable para cualquier empresa, al menos en nuestras sociedades.

Si la confianza es el pilar básico en el cual reside en definitiva el buen gobierno de las sociedades éste se apoya a su vez en tres valores que rigen el marco común para el desarrollo de toda actividad empresarial relacionada con las sociedades cotizables. Estos valores son:

2. **Franqueza.** Un lugar destacado le es concedido a la franqueza y a la información veraz en aquellas acciones o decisiones que adopte la empresa. De este modo se reitera la obligación del consejo de administración de informar con antelación a sus miembros de los temas objeto de tratamiento en las reuniones, y al mismo tiempo que ésta sea suficiente.
3. **Integridad,** entendida como un comportamiento tanto sincero como completo en cada una de las acciones y decisiones, tanto de los miembros de modo individual como de los miembros en su conjunto. La integridad debe guiar la elaboración del informe que llevan a cabo las sociedades cotizables, pues como señala el comité: “La información financiera tiene que ser honrada y presentar una imagen equilibrada del estado de los negocios de la sociedad”.
4. **Responsabilidad.** Una clara estipulación de cuáles se consideran las responsabilidades respectivas de los implicados en el gobierno de sociedades, y qué es lo que se cree que cabe esperar de ellos, es una pieza básica de un buen gobierno de sociedades. La definición explícita de estas responsabilidades “ayudaría a los consejos de administración a concebir sus estrategias y lograr

que sean apoyadas, al funcionamiento eficaz de los mercados capitales, incrementaría la confianza en los consejos, los auditores y la información financiera, y con ello el nivel general de confianza en la empresa”.

5. **Transparencia.** Es uno de los problemas más acuciantes con los que se enfrentan hoy los gobiernos de sociedades, pues la necesidad de examinar y corregir la información presentada por las sociedades aumenta los costes y la incertidumbre de la función de fijación de precios que desempeña el mercado.

6. **Claridad,** hace referencia sobre todo a la información que se espera tanto del consejo de administración como de los auditores del gobierno de sociedades. La claridad se considera un valor adicional para el comportamiento de las sociedades que deben aspirar al máximo nivel de divulgación en consonancia con la presentación de informes que sean comprensibles y con evitar perjuicios a su posición competitiva. Y, procurar garantizar la integridad y coherencia de sus informes, y deben respetar tanto el fondo como la forma de las normas de declaración financiera”.

2.1.2. GOBIERNO CORPORATIVO EN UN MUNDO GLOBALIZADO.

Las prácticas de Buen Gobierno Corporativo constituyen un factor de credibilidad en la forma como opera y los servicios que presta la empresa que las aplica, así como un atractivo para los inversionistas. El Gobierno Corporativo no sólo tiene en cuenta aspectos financieros, sino que comprende procesos, prácticas de negocio y cultura de acuerdo con la tendencia mundial que dimensiona los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Éste modelo de dirección empresarial busca que las sociedades adopten Códigos de Buen Gobierno Corporativo que deben ajustarse a la actividad comercial de cada sociedad y servir de marco autorregulatorio que garantice a los clientes, accionistas y otros aportantes

de recursos, la transparencia, objetividad y competitividad con que se realiza la gestión empresarial. Políticas sobre el medio ambiente, principios éticos y de conducta; responsabilidad empresarial, así como políticas para el manejo del riesgo y la compensación de los administradores deben incluirse en el código.

En los últimos 10 años, la ejecución de los diferentes Códigos de Buen Gobierno que se han desarrollado en diversos países sobre el concepto: "Gobierno Corporativo", han logrado reformar e impactar el mundo empresarial.

Pues este modelo está orientado a definir una serie de tácticas y estrategias empresariales que bajo los principios de "transparencia, eficiencia y probidad en las empresas busca atraer capitales, asegurar el buen manejo y la administración de las sociedades, especialmente de aquellas que emiten títulos en el mercado público de valores; así como proteger los derechos de todos los grupos de interés con los que interactúa la organización y fomentar la confianza en los mercados financieros promoviendo la competitividad.

En un mundo dinámico, cambiante y globalizado, en donde los negocios internacionales y las agendas en desarrollo son la prioridad, el modelo de Gobierno Corporativo se presenta como las "reglas de juego por las que se manejan internamente y se supervisan las Juntas Directivas y las empresas; para proteger los intereses y los haberes financieros de los accionistas quienes pueden localizarse a miles de millas de distancia y muy ajenos a la administración de la empresa.

En otras palabras, es un mecanismo de autorregulación por medio del cual las sociedades establecen normas que regulan las relaciones a largo plazo entre accionistas, administradores y grupos de interés.

Las crisis financieras, los escándalos económicos y administrativos; y los fracasos institucionales provocados por la corrupción y los malos manejos de capital de grandes empresas como Enron, Tyco, Arthur Anderson, WorldCom y Parmalat, entre otras; son los acontecimientos que han hecho del Gobierno Corporativo durante los últimos diez años un

tema prioritario tanto para la comunidad de negocios internacionales y las instituciones financieras internacionales, como para los países en desarrollo, los mercados emergentes, y las economías de transición. Estos graves incidentes demuestran que “la falta de Gobierno Corporativo permite que dentro de las empresas, ciertas personas como administradores de compañías, directores o funcionarios públicos, entre otros; saqueen las empresas o los cargos públicos, con el fin de favorecer los intereses de los accionistas, los acreedores y otros beneficiarios como empleados, proveedores, público en general y demás”.

Estos incidentes generan pérdidas millonarias a los inversionistas acabando con la confianza de éstos y afectando la viabilidad financiera de las empresas; por este motivo los inversionistas institucionales han dejado claro que no están dispuestos a pagar la cuenta de la corrupción y los malos manejos, afirmando que buscan hacer sus inversiones en empresas que manejen y desarrollen practicas sólidas de negocios reduciendo las posibilidades de presentarse estos incidentes. Es por esto que “en la economía globalizada, las compañías y los países con sistemas de Gobierno Corporativo débil o en muchos casos inexistente, posiblemente sufrirán consecuencias devastadoras que van más allá de las crisis y los escándalos financieros”.

Por tal motivo durante los últimos diez años, el CIPE (Centro para la Empresa Privada Internacional, filial de la Cámara de Comercio de Estados Unidos) “se ha involucrado al esfuerzo mundial para combatir la corrupción y promover economías democráticas, basadas en el mercado, a través de un Gobierno Corporativo sano. El CIPE y sus socios globales han desarrollado e implementado estrategias innovadoras que invitan al sector privado a instituir sistemas de Gobierno Corporativo efectivos, basados en los principios internacionales y las realidades locales”.

2.1.3. LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)

En 1999, La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), publicó sus Principios de Gobierno Corporativo, brindando la base para que varios países comenzaran a crear sus normas referentes a este tema.

Su promulgación tiene como finalidad de: “Asistir a los gobiernos de países miembros y no miembros en sus esfuerzos por evaluar y mejorar los marcos legal, institucional y normativo sobre el Gobierno Corporativo en sus países, así como proporcionar directivas y sugerencias para las Bolsas de Valores, los inversionistas, las sociedades y otras partes implicadas en el proceso de desarrollo de unas Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo”.

Aunque los principios fueron desarrollados teniendo en mente a las empresas inscritas en las Bolsas de Valores, su utilidad se extiende también a las medianas y pequeñas. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), es clara en expresar su punto de vista de que no existe un modelo único de Buen Gobierno. Por esto los principios no son vinculantes y son de naturaleza evolutiva ya que deben revisarse cuando se presenten cambios importantes en el contexto.

Los principios se desarrollaron con base en las experiencias comunes de Buen Gobierno identificadas en los países miembros de La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), fueron agrupados en cinco categorías:

1. La función de los grupos de Interés;
2. Los derechos de los accionistas
3. Las responsabilidades del consejo
4. El tratamiento Equitativo
5. Comunicación y Transparencia

1. **La función de los grupos de Interés:** Da a conocer que el Gobierno Corporativo centra su atención principalmente, en los accionistas; y una vez que los ha analizado, se enfoca a los acreedores, ya que éstos son los que proporcionan recursos financieros. Lo que trae como consecuencia que este tipo de accionistas 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.
2. **Los derechos de los accionistas:** Pretende 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 accionistas.
3. **Las responsabilidades del consejo:** Hace relación a la transparencia y la responsabilidad con que el consejo de la administración aplica las diferentes Prácticas de Gobierno Corporativo y las prácticas de negocios relativas al país, respetando la legislación local y los derechos de los accionistas, para lograr armonía y buenos resultados financieros y contables.
4. **El tratamiento Equitativo:** Hace referencia a la capacidad que pueden tener los inversionistas, acreedores y demás accionistas, para usar la puntuación que las empresas calificadoras de riesgo hayan emitido 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.
5. **Comunicación y Transparencia:** Establece 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 accionistas que así lo requieran, además de que la información suministrada debe ser oportuna y fidedigna.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional, tienen establecido un amplio programa de difusión del concepto de Gobierno Corporativo en el mundo y recomienda a los países su incorporación en el manejo de los negocios y las finanzas.

2.1.4 Gobierno Corporativo en El Salvador

El concepto de Gobierno Corporativo en los últimos años ha tomado una importancia, aunque no sea nuevo en los países más desarrollados, en El Salvador está empezando a dar señales de penetración en la forma de pensar y hacer negocios, experimentando nuevas dimensiones, derivadas fundamentalmente del crecimiento competitivo empresarial.

Actualmente las mejores prácticas administrativas se están moviendo hacia el fortalecimiento de las estructuras de Gobierno empresarial independientemente del carácter público o privado que tengan las organizaciones, el rediseño de los Sistemas de Control Interno y la adopción de metodologías estándares para la Gestión del Riesgo.

No obstante que dichos conceptos han recibido mucha atención en los últimos años, éstos no pueden considerarse parte del desarrollo teórico reciente, ya que Peter Drucker los utilizaba regularmente en sus escritos desde la década del 50, es decir, que estas definiciones tienen unos 60 años de antigüedad; sin embargo, lo relevante de su utilización actual proviene de la aceptación generalizada sobre sus bondades para la Gestión Corporativa.

En ese sentido, dichos conceptos se han transformado en verdaderos procedimientos operativos, trasladándose algunas de estas ideas del ámbito académico e intelectual, al campo de la Administración Corporativa global, facilitando así la gestión del cambio en muchos sectores económicos y líneas de negocio en particular.

Una de las partes más importantes para lograr los objetivos planteados en la cultura del Gobierno Corporativo recae en la formación del Consejo de Administración. La mayoría de las empresas, de formación primordialmente familiar, ven a la profesionalización de sus consejos de administración como una forma de perder el poder de decisión o de dejar a un lado su control para ponerlo en manos de alguien más. Sin ponderar adecuadamente los beneficios que puede tener implícito el traer más ideas innovadoras y valiosas a la organización. La cultura dentro de los consejos en el país debe de cambiar, para enfocarla en los aspectos que realmente pueden agregar valor en las empresas, como:

1. Proponer la estrategia a seguir, revisar opciones, retarlas, adicionar perspectivas de todos los miembros, y definir medidas adecuadas para controlar avances.
2. Asegurarse que se cuentan con los elementos tanto de recursos humanos como técnicos para lograr los objetivos.
3. Dar seguimiento a los planes y en su caso, rediseñar a tiempo la estrategia.
4. Monitorear las métricas, y proveer una guía constante y adecuada a los directivos de la empresa.

Los miembros del Consejo de Administración deben ser personas preparadas, que realmente conozcan la empresa, la industria y el entorno en general, para poder aportar. No se trata de solamente incluir al amigo o al conocido porque es gente de confianza, se trata de que la gente que conforme el Consejo sean personas comprometidas con el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.

2.1.4.1 Gobierno Corporativo en San Miguel

A nivel histórico o actual, no se encuentran estudios o documentos que muestren el impacto que ha generado el Gobierno Corporativo. Generalmente en las Empresas de San Miguel,

utilizan principios que orientan a mantener o mejorar la administración pero no significativamente, como se podría lograr implementando Prácticas de Gobierno Corporativo.

Así es como las empresas se enfrentan a un proceso de cambios, que comprende la aprehensión de los conceptos en que se basan las metodologías de administración de riesgos y que muchas veces se resisten al cambio; que se da principalmente por falta de información. Por lo tanto, es necesario que las empresas deban capacitar permanentemente a su recurso humano para diseñar procesos confiables, consistentes para ser competitivos.

Al enfrentar este tipo de desafíos de mejora, las empresas estarían cumpliendo mejor con su responsabilidad social y potenciando las bases para la creación de riqueza a nivel local, ya que así se propiciaría una mayor coordinación entre las acciones realizadas por las instituciones públicas y el sector privado.

Lo anterior involucra a las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel, a plantear la necesidad de implementar el concepto de Gobierno Corporativo de manera que contribuyan a definir una nueva misión y visión considerando las exigencias actuales que las empresas demandan, en el área Financiera, Administrativa, Contable, todo para beneficiarse significativamente.

En este sentido se plantea el “Propuesta de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo como Herramienta que Contribuya al Desarrollo de una Mejor Administración en las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel”.

2.2 MARCO NORMATIVO

2.2.1 MARCO LEGAL

- Instituciones, Leyes y Normas que regulan el Gobierno Corporativo

Por lo general la naturaleza del ser humano es conflictiva, es por esta razón la necesidad del establecimiento de un Gobierno que intervenga para implantar el orden y disolver el caos. Así, al igual que en todos los ámbitos de la vida diaria, la existencia de normas que regulen el comportamiento de los individuos se hace notar en el mundo de los negocios, incluyendo a los Sistemas de Gobierno Corporativo, por lo que en los últimos años se han desarrollado en varios países del mundo, un número considerable de reglas, Códigos de Práctica, Políticas y Lineamientos sobre el tema; todo esto con la finalidad de combatir los riesgos consecuentes de un Gobierno Corporativo ineficiente o inadecuado a los objetivos de cada empresa.

2.2.1.1 Código de Comercio

En El Salvador el marco normativo es el Código de Comercio en el que se establecen los requisitos para crear y administrar una organización (sociedad), es en este contexto de regulaciones que se establecen los lineamientos legales mínimos para la dirección de una organización, así como las pautas para el control y vigilancia de la misma.

El Código de Comercio reconoce el Directorio (Junta Directiva) como una de las formas de designar la administración de la organización por parte de los socios, establece los requisitos para su elección y determina sus atribuciones. Esta normativa establece como deben tomarse las decisiones del negocio, cuales son los derechos, obligaciones de los inversionistas, los requisitos de rendición de cuentas a los accionistas y se crea la figura de la Auditoría Externa como una forma de vigilancia de la organización. De igual manera se

establecen los lineamientos para la preparación de información financiera en base a estándares internacionales de aceptación general en el ámbito de los negocios (NIIF).

La ley permite diferenciar y establecer los roles mínimos de los tres elementos básicos que configuran el Gobierno Corporativo Accionistas, Directorio y Gerencia.

2.2.1.2 Ley Sarbanes-Oxley

Es una ley dictada por el congreso de los Estados Unidos de Norteamérica, a través de La Security and Exchange Commission (SEC), el 30 de Julio de 2002, cuya finalidad es proteger los intereses de los inversionistas y demás público interesado en una corporación, a través de mejorar la certeza y confiabilidad de las Prácticas Corporativas en lo referente a las finanzas, la rendición de cuentas, así como reportes de auditoría independientes para aquellas compañías involucradas en la inversión pública.

El enfoque principal de la Ley Sarbanes-Oxley se basa en establecer lineamientos que deben seguir las empresas para evitar el fraude hacia el público inversionista más que en apoyar el desarrollo de una filosofía de Gobierno Corporativo. Aún así, es importante el señalamiento de esta ley, ya que proporciona normas relativas al establecimiento de los deberes del Consejo de Administración, la independencia de los auditores, estándares de calidad del Control Interno, así como también las responsabilidades de los directivos con respecto de la publicación de informes financieros.

La sección 302 de esta ley establece la responsabilidad Corporativa sobre los reportes financieros, obligando al Director General y al Director de Finanzas a elaborar un estado que acompañe los reportes de Auditoría para certificar la apropiada revelación de los estados financieros con relación a las operaciones y condición financiera de la organización.

La sección 404 establece la responsabilidad de la Gerencia sobre el establecimiento y mantenimiento de una estructura adecuada del Control Interno y procedimientos para los reportes financieros.

Lo que tratan estos dos aspectos es crear conciencia obligada de la responsabilidad que suponen los puestos de directivos en una organización, no solo por el desempeño de sus labores, sino también de su compromiso para con los verdaderos dueños de la organización, los inversionistas.

2.2.1.3 Ley Reguladora del Ejercicio de La Contaduría Pública.

La Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública, fue creada de acuerdo al Código de Comercio. Especialmente con el objeto de regular el funcionamiento del Consejo de Vigilancia de La Contaduría Pública y Auditoría, y los derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que la ejerzan, así como el ejercicio de la profesión que supervisa.

Dentro de la modernización de las funciones del Estado, existe la posibilidad que determinados profesionales ejerzan ciertas funciones públicas cuya vigilancia sea debidamente supervisada y colaborar de esta manera con los fines del Estado, en distintas áreas.

No existe una ley que regule el funcionamiento del mencionado Consejo, por lo que se hace imperativo emitir este instrumento legal, a fin de establecer las regulaciones y responsabilidades fundamentales de los contadores públicos, y la normativa básica para los contadores, así como los procedimientos de vigilancia para los que ejerce la Contaduría Pública.

2.2.2 MARCO TECNICO

2.2.2.1 Normas Internacionales de Auditoría (NIA's).

El Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), ha establecido el Consejo Internacional de Practicas de Auditoría (IAAPC), para desarrollar y emitir, a nombre del Consejo, Normas y Declaraciones de Auditoría. El Consejo Internacional de Practicas de Auditoría (IAAPC) cree que la emisión de dichas Normas y Declaraciones mejorará el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría en todo el mundo.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), son elaboradas con el propósito de establecer normas y dar lineamientos sobre el objeto y los principios generales de la responsabilidad de la administración.

En el 2000, El Salvador decidió adoptar las Normas Internacionales de Contabilidad (NIIF) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) para fortalecer la información financiera de las empresas del país. Tal decisión fue un buen paso, consistente con la meta de El Salvador de mejorar la integración de su economía a los mercados mundiales y atraer IED. En efecto, ambos conjuntos de normas son reconocidos internacionalmente y están en condiciones de proporcionar información financiera de alta calidad; además, el desarrollo de normas propias implica costos recurrentes considerables para un país, y va en contra del objetivo de garantizar un máximo de comparabilidad en las prácticas empresariales. Sin embargo, el proceso de adopción de las NIIF ha sido mucho más lento de lo que se pensó, debido en gran medida a las debilidades del régimen regulatorio y a una falta de capacidad en la Profesión de Auditoría y en la Comunidad Empresarial.

Norma Internacional de Auditoría (NIA) 260.

“Comunicaciones de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Gobierno Corporativo”.

Fue especialmente creada para establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la comunicación de auditoría de los Estados Financieros entre el auditor y los encargados o personas relevantes que estén a cargo del Gobierno Corporativo de una entidad.³

Los asuntos de Auditoría de interés del Gobierno Corporativo incluyen:

1. El enfoque general y alcance global de la auditoría, limitaciones esperadas o cualquier requisito adicional.
2. La selección, cambios de política y prácticas contables importantes que tengan, un efecto significativo sobre los Estados Financieros.
3. Desacuerdos con la administración sobre asuntos que, individualmente o en agregado, pudieran ser importantes para los Estados Financieros o para el dictamen del auditor.
4. El efecto potencial sobre los Estados Financieros de cualquier riesgo como litigios pendiente, que requieran ser revelados en los Estados Financieros.
5. Asuntos que justifiquen la atención de los encargados del mando, como debilidades significativas en el Control Interno, integridad de la administración y fraude.

Por lo general el auditor comenta asuntos de auditoría de interés del mando con la administración, lo que ayuda aclarar hechos y problemas y dar a la administración una

³ Normas Internacionales de Auditoría 260, Comunicaciones de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Gobierno Corporativo.

oportunidad de proporcionar información adicional. Si la administración conviene en comunicar un asunto de interés al Gobierno Corporativo, el auditor puede no necesitar repetir las comunicaciones, siempre y cuando el auditor este satisfecho de que dichas comunicaciones hayan sido hechas en forma efectiva y apropiada.

2.2.2.2 Código de Ética.

En mayo de 2005, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), ha emitido un Código de Ética para Contadores Públicos (CEPCP), cuya preparación se basó en el código de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), (principalmente en la edición de 1998). Tal código es importante para garantizar que quienes ejercen la profesión acaten plenamente los principios fundamentales de conducta profesional, incluyendo la integridad, la objetividad, la competencia y, en el caso de los auditores, la independencia. Sin embargo el Código de Ética para Contadores Públicos (CEPCP), presenta ciertas diferencias con el código de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), contiene ciertas imprecisiones y no establece el régimen de sanciones.

Este Código de Ética es aplicable a los Contadores Públicos inscritos en el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), sean personas naturales o jurídicas, tanto en ejercicio independiente o cuando actúen como funcionarios o empleados de Instituciones Públicas o Privadas. Comprende también a los contadores públicos que, además ejerzan otra profesión.

Un Código de Ética apropiado es esencial para garantizar que los auditores autorizados desempeñen su función observando los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia, debido cuidado, confidencialidad e independencia. En esa medida, es un componente esencial de la credibilidad de la profesión frente a los usuarios de la información financiera, quienes dependen de los auditores.

La implementación de El Código de Ética para Contadores Públicos (CEPCP), requerirá una adecuada difusión, tanto dentro de la profesión como en la comunidad académica, para garantizar su adecuada comprensión y aplicación.

El Código de Ética para Contadores Públicos (CEPCP), describe los principios fundamentales que rigen el ejercicio profesional, los que coinciden con el Código de Ética de Federación Internacional de Contadores (IFAC), en su versión más reciente de 2005, excepto porque:

- (a) no se identifica el principio fundamental de integridad, y
- (b) se incluye como principio fundamental el de retribución económica.

2.2.2.3 La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

La finalidad es la de ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no miembros de La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al Gobierno Corporativo en sus respectivos países, 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.

Se encuentra conformada por un grupo de 30 países miembros que comparten la tarea de establecer un Gobierno Democrático en las empresas, en el que las partes que la integran tengan voz y voto y por lo tanto las decisiones tomadas por unos cuantos sin considerar a los demás participantes se eviten; así como una economía de mercado basada en libre

intercambio de bienes y/o servicios. Esta institución juega un papel importante en fomentar un Buen Gobierno dentro del sector público como de igual manera que en las actividades Corporativas Privadas.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), emite principios o recomendaciones de carácter internacional que debieran seguir los países miembros o no miembros a fin de mejorar su Gobierno Corporativo. Este organismo ha dividido al mundo en grupos de países, denominados las cinco regiones, de acuerdo a situaciones económicas similares; de tal manera que aunque los resultados que publique son expresados en términos generales, cada región a través de mesas redondas regionales analiza las propuestas internacionales y las acopla a su entorno. De esta forma, cada país de manera individual acata dichos acuerdos basándose en posición dentro de la economía con respecto a la globalización, así como a su cultura.

2.2.2.4 Valores y comisión de Cambio. Security and Exchange Commission (SEC).

Fundada en Estados Unidos de Norteamérica tiene como misión proteger a los inversionistas y, a la vez, mantener la integridad del mercado de valores. La base de las reglas que son expedidas por esta comisión supone que los inversionistas deben conocer que se encuentran en un mercado con fluctuaciones constantes. De esta manera, dado que en el mercado bursátil las acciones y bonos, a diferencia del mundo bancario y federal, pueden tanto ganar como perder valor, los tenedores de dichos instrumentos deben tener acceso a información básica y necesaria para tomar decisiones de compra o venta.

Para alcanzar esta meta de poner a disposición de los inversionistas la información que requieren para la toma de decisiones, La Security and Exchange Commission (SEC), requiere de las compañías públicas toda información tanto financiera como no financiera que sea de utilidad a sus usuarios, es decir, oportuna, comprensible y acertada.

A través de leyes y reglamentos, e incluso aplicación de infracciones, busca la protección de los inversionistas y todas aquellas personas involucradas en las operaciones que se llevan a cabo dentro del mercado de valores.

2.2.2.5 Federación Internacional de Contadores (IFAC).

Es una institución de investigación cuyas actividades primarias comprenden el servir al interés público desarrollando estándares en las áreas de auditoría, educación, ética, así como en los reportes presentados en el sector público financiero. Promueve la transparencia en la información financiera, así como mejores guías de acción para la práctica profesional contable en los negocios. Dentro de dicha institución, se conforman varios comités dedicados a desarrollar pronunciamientos en materias específicas.

Es así como se encuentra, en cuestiones de Prácticas Corporativas, con el Comité de Profesionales de la Contaduría en los Negocios o PAIB (de sus siglas en inglés, Professional Accountants in Business Committee). es un comité que sirve a los miembros de La International Federation of Accountants (IFAC), así como a todos los profesionales de la Contaduría alrededor del mundo, quienes trabajan en el comercio, la industria, el sector público, privado, la educación, al igual que en el sector no lucrativo. Se enfoca en la mejora y la reconstrucción del prestigio de la profesión contable, promoviendo la concentración de conocimientos sobre el desarrollo global y mejores prácticas para después facilitar su intercambio.

Ahora, respecto a la temática de Gobierno Corporativo, La International Federation of Accountants (IFAC), a través del comité en cuestión, ha emitido una serie de guías para mejorar las prácticas contables en el ámbito de los negocios.

Cabe aclarar que dichos estudios no son más que propuestas, por lo que su acatamiento no es por ningún motivo obligatorio. Como ejemplo mencionamos las siguientes publicaciones:

- Perspectiva Internacional acerca de las Causas de la Pérdida de Credibilidad en los Reportes Financieros. (Rebuilding Public Confidence in Financial Reporting: An International Perspective)

La finalidad por la que fue creada esta publicación fue proveer una perspectiva internacional acerca de las causas de la pérdida de credibilidad en los reportes financieros y revelación Corporativa, así como también recomendar cursos de acción para restaurar la misma. Entre sus principales sugerencias tenemos las que a continuación de enuncian³.

- a) Necesidad de establecer y monitorear un Código de Ética Corporativo efectivo.
- b) La Administración Corporativa debe poner mayor énfasis en la efectividad de la administración financiera y los controles.
- c) Los incentivos que puedan promover el maquillaje de la información financiera deben ser reducidos.
- d) La Junta de Directores necesita mejorar la supervisión de la Gerencia.
- e) La independencia de los auditores necesita recibir mayor atención en los procesos de Gobierno Corporativo y por los mismos auditores.
- f) La necesidad de establecer códigos de conducta para otros participantes en el proceso de reportar la información financiera, y sus logros deben ser monitoreados.
- g) La necesidad de estándares y regulaciones de Auditoría más sólidos.
- h) La necesidad de Prácticas Contables y de reportes más sólidos.

- i) La necesidad de alcanzar un estándar de regulación para los emisores.
- Gobierno de las Empresas; Como Obtener un Buen Balance (Enterprise Governance: Getting the Balance Right).

La finalidad de esta publicación es descubrir las razones por las cuales los Gobiernos Corporativos de las empresas fallan constantemente en el cumplimiento de sus objetivos, y qué debe hacerse para evitarlo.

Dentro de esta publicación se tratan dos dimensiones de Gobierno Corporativo las cuales se deben encontrar en equilibrio: Conformación y Desempeño. La primera nos habla de asuntos como la estructura del Consejo, así como los roles que deben existir en éste y la forma en que debe ser remunerado cada uno de éstos. Los códigos y/o estándares generalmente se encuentran incluidos en esta parte, así como los Controles Internos de la entidad. La segunda dimensión, se enfoca en la estrategia y la creación del valor en la empresa; así, trata acerca del desarrollo de mejores herramientas y técnicas al momento de la práctica profesional que sean aplicadas inteligentemente dependiendo del caso específico del tipo de organización de que se trate.

Aquí se incluye lo referente a la selección y claridad de la estrategia, la ejecución de la misma, la habilidad de responder a los cambios abruptos del mercado, así como la habilidad de llevar a cabo fusiones y adquisiciones exitosas.

2.2.2.6 Informe Sobre Cumplimiento de Normas y Códigos (ROSC).

¿Qué es el Informe ROSC?

Este es un informe realizado por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional en cual se da conocer el uso, y manejo totalmente erróneo que se le da en Colombia y en todos

los países miembros de estos dos entes, de los Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría.

El propósito de este Informe Sobre Cumplimiento de Normas y Códigos (ROSC), es apoyar al Gobierno de El Salvador en el fortalecimiento de las Prácticas de Contabilidad y Auditoría del Sector Privado, así como la transparencia financiera. Los objetivos de desarrollo a los que se orientan estos esfuerzos son:

- a) Promover el crecimiento, la responsabilidad y transparencia del sector privado.
- b) Asegurar una adecuada regulación del mercado, tanto en el sector financiero como la provisión de servicios esenciales, y
- c) Brindar un ambiente empresarial más atractivo para la Inversión Extranjera Directa (IED).

En conclusión este informe es vital importancia ya que hace sugerencias para que el estado y las universidades le presten mucha más importancia a la profesión contable, ya que como se dijo anteriormente nos preparan para ejercer la profesión bajo unos parámetros y al momento de ejercer encontramos que los informes se dictaminan y presenta más por la necesidad de cumplir las normas y reglas ante las entidades del estado y no para lo que primordialmente se elaboran, la toma de decisiones, sostenibilidad, credibilidad y confianza de nuestras empresas ante las instituciones del estado y los diferentes entes económicos bien sean de carácter nacional o internacional.

No es de ignorar también que según el informe también el estado es pernicioso y al parecer establecer estas reformas en las entidades públicas, para ellos sería algo catastrófico ya que se mediría no solo la efectividad y eficacia de las entidades, sino primordialmente la gestión de los diferentes administradores.

2.3. MARCO TEÓRICO

El nacimiento del Gobierno Corporativo se da debido a la responsabilidad que tienen las Juntas Directivas y los Comités de Auditoría de dar seguridad sobre la confiabilidad de los reportes financieros, ya que se ha demostrado que entre mayor sea la calidad del Gobierno Corporativo mayor es la confiabilidad de los reportes financieros, entre más supervisada y más miembros independientes tenga la empresa en la en la Junta Directiva menos fraudes que se cometen.

En el contexto actual, afectado por la crisis y sus problemas inherentes, se ha cuestionado al Gobierno Corporativo en relación a las ventajas y beneficios que este sistema en realidad representa. De hecho, se ha puesto en tela de juicio respecto al apoyo que otorga a la estrategia de las empresas y a la toma de decisiones empresariales.

El Gobierno Corporativo se define como el sistema de normas, prácticas y procedimientos, por el cual se regulan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (La Gerencia) y los que invierten recursos en la misma así como también las reglas por las que se rige la toma de decisiones y en la manera en que estas son operadas y controladas.

Es indudable la importancia que el Gobierno Corporativo tiene en el escenario económico ya que se utiliza como estrategia de crecimiento y toma de decisiones empresariales, considerando la necesidad de adaptar los modelos y estructuras del mismo con un enfoque de vanguardia, reformando incluso la cultura corporativa actual.

Con el Gobierno Corporativo surgen un conjunto de normas y directrices que tratan de regir el ejercicio de las entidades, para que funcionen adecuadamente los mercados de capital, ya que estos dependen del proceso total de presentación de reportes financieros. Dichos estados a nivel internacional deben ser presentados y revelados según los Estándares Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Auditoría, pero también

deben ser elaborados por contadores públicos que satisfagan los estándares internacionales de contaduría. Basados en la transparencia, objetividad y compromiso tanto en la asignación como en la administración de recursos, maximizando así el valor de la empresa a través de un buen manejo financiero y del cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales, tratando balancear los poderes y de cubrir los diferentes intereses de las personas que integran la empresa (inversionistas, administradores, accionistas, propietarios y terceros).

2.3.1 ASPECTOS GENERALES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

2.3.1.1 RAZÓN DE EXISTIR DEL GOBIERNO CORPORATIVO

La razón de existir un Gobierno Corporativo se debe principalmente a las diferentes experiencias de fracasos, se presentan como consecuencia de las prácticas de abusos que minan la credibilidad, la confianza en las empresas y los mercados. De ahí la importancia de poner especial cuidado en evitar información falsa o que conduzca a error, conflicto de interés, complacencia de los Consejos de Administración, Disociación de la Administración y los accionistas, representación deficiente de minoritario en consejos; uso/abusos de los activos de la empresa; incentivos perversos como: bonos, sueldos y prestaciones.

En ocasiones, el Gobierno Corporativo se interpreta como una serie de regulaciones o requisitos de mejor práctica que se implementa sin que se traduzca en una práctica que genere un valor económico y estratégico, que se base en la efectividad y fortalecimiento administrativos de las organizaciones. Al mismo tiempo es una herramienta que contribuye al mejoramiento de las organizaciones, transmitiéndole al inversionista la seguridad de que sus recursos están invertidos en manos de profesionales, transparentes y de autentico sentido empresarial.

2.3.1.2 IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

A medida que el mercado se torna más selectivo y globalizado, el tema del Buen Gobierno Corporativo, va tomando auge e importancia puesto que puede afectar significativamente el acceso de las compañías al mercado global, ya que la adopción de las Buenas Prácticas de Buen Gobierno Corporativo por parte de las empresas, se convierten en un diferencial competitivo fundamental, y un pre requisito para que estas empresas se tornen compañías de clase mundial.

Cuando las empresas actúan buscando su propio beneficio, su comportamiento conjunto a través de sus Prácticas de Gobierno Corporativo, influyen en el “clima de negocios” de la economía como un todo; lo que a su vez impacta en el proceso de crecimiento y desarrollo de un país. En efecto, cuando existe un ambiente positivo en el Gobierno Corporativo de las empresas los inversionistas y entidades de financiamiento del exterior están más proclives a surtirlos de recursos, y de esta forma se accede en mejores condiciones del Sistema Financiero y los mercados de capitales internacionales.

Así mismo, un contexto empresarial de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo significa la presencia de Empresas Financiera y económicamente mejor encaminadas, siendo menos propensas al contagio que las crisis económicas pueden provocar (cuando una empresa en problemas complica a las demás), y por tanto se previene el efecto de las eventuales crisis bancarias, las que cuando ocurren nos afectan a todos al desmejorar la solvencia de los bancos, perjudicar los servicios que prestan y poner en riesgo los depósitos que mantenemos en ellas.

Las empresas cuando denotan un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve. Por ejemplo sus productos llegan a tener más aceptabilidad, se pueden mercadear mejor y sus ventas crecen.

De otro lado, uno de los beneficios más probable en esta lógica es que más accionistas estén dispuestos a invertir en la empresa, o más bancos manifiesten su interés en concederles préstamos en condiciones financieras más favorables, esto es a menor tasa de interés o plazos más cómodos. Una empresa en esa condición podrá financiarse ventajosamente no sólo para sostener sus operaciones regulares, sino que además podrá expandir sus operaciones iniciando nuevos proyectos o alianzas estratégicas. Asimismo, esta empresa resulta un imán de atracción para profesionales más calificados que se incorporan al Directorio o a la Gerencia de la misma.

De igual manera, una mejor conducción del Gobierno Corporativo por si mismo implica que la empresa está mejor ordenada, planifica mejor sus objetivos y estrategias, y responde con más eficiencia en sus procesos. En pocas palabras se vuelve más sólida y competitiva.

Al entender el sentido e importancia que el Gobierno Corporativo tiene para cualquier empresa, mejora la actitud para procurar su continua mejora. La forma práctica de plasmar esa actitud en realidad es auscultar la propia situación, de acuerdo a las características particulares de cada empresa.⁴

2.3.1.3 APLICACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Toda empresa, sin importar que tamaño tenga o a que actividad se dedique, tiene Gobierno Corporativo. Es decir que todas definen y aplican alguna forma de Administración o Gobierno y por tanto el concepto sí alcanza a las empresas. Lo que cambia en cada situación son las partes que intervienen en las actividades de la empresa (participantes relevantes), así como la distribución de derechos y responsabilidades entre estos. Consecuentemente, se adecuan también los mecanismos y condiciones para la toma de decisiones.

⁴ Gobierno corporativo. Lo que todo empresario debe saber, publicación del programa Kemmer, de Desarrollo e Interpretación de los Mercados Financieros de la Cooperación Andina de Fomento.

De hecho, no todas las empresas son idénticas y cada quién reconocerá en la estructura de su propia empresa la presencia o no de estas instancias, así como la forma concreta que adopta. Por ejemplo puede no existir un Directorio o Junta Directiva, como tal o en cambio puede existir uno con múltiples miembros. Igualmente, la Gerencia puede consistir en un solo Gerente o puede tratarse de una organización compleja con varios niveles de mando. Primeramente se ubica a las empresas con muy pocos socios, que no admite nuevos accionistas, por lo tanto es considerada cerrada, y que usualmente involucra a miembros de la familia en la propiedad así como en la administración.

Posteriormente las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, cuyas acciones pueden ser transadas por cualquier interesado, que mantiene un Directorio amplio representando a los diferentes grupos de accionistas; y que es administrada por un cuerpo de Gerentes organizados en diferentes niveles interactuando bajo reglas escritas en distintos manuales y estatutos.

Si bien toda empresa tiene Gobierno Corporativo, lo que diferencia a una de otra es la calidad de éste, es decir su Buen o Mal Gobierno Corporativo. La buena o mala calidad influirá en la forma como es tratada la empresa en las distintas transacciones que realiza. En adición a ello, el comportamiento usual o típico de las empresas en cuanto a este aspecto impacta en la forma como se relaciona un país con los agentes económicos del extranjero.

Sí el Gobierno Corporativo nos muestra la forma como una empresa es dirigida y controlada, esto es las “reglas de juego” que los participantes siguen cuando desarrollan sus actividades o transacciones para con la empresa. Entonces mejor será ese Gobierno Corporativo, cuanto más satisfactorias para todos los participantes resulten tales reglas.

Se debe observar ciertos principios básicos:

1. **Eficiencia:** procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.
2. **Equidad:** tratando por igual a los que pertenecen a un mismo grupo.
3. **Respeto de los derechos:** haciendo prevalecer los derechos (especialmente los de propiedad) que asisten a los participantes.
4. **Cumplimiento responsable:** atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.
5. **Transparencia:** proveer a los participantes toda la información que le sea relevante.

La cercanía o no a estos principios en el desempeño de sus operaciones, nos mostrará la calidad del Gobierno Corporativo de la empresa.

2.3.2 APLICACIÓN DE UN MANUAL DE PRÁCTICAS.

2.3.2.1 CONCEPTO

¿Qué es un Manual?

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

En un manual se incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades

dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

2.3.2.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Si una institución, sea de naturaleza pública o privada no tiene una herramienta técnica en la cual se agrupen todas las acciones y funciones que debe desarrollar, o la manera en que debe de realizarlas, esta deficiencia hace que el riesgo de brindar los bienes y/o servicios a los usuarios de forma ineficiente se incremente exponencialmente.

Dentro de los problemas que esta situación puede acarrear se pueden mencionar: que la estructura orgánica que funciona en la práctica difiera de la estructura aprobada por los jerarcas institucionales; que la forma en la cual se ejecutan las actividades sea producto de la costumbre, la tradición o la ocurrencia, existiendo en algunos diversidad de maneras de brindar un mismo bien y/o servicio; que no exista un mecanismo para transmitir el conocimiento de un funcionario a otro, teniendo entonces que dedicar largas horas al entrenamiento de nuevos funcionarios, ya que estos no cuenta con una herramienta práctica que le muestre los pasos básicos para desempeñar sus labores; que no existan elementos básicos para medir el desempeño, ya que al no estar normadas las formas correctas de realizar las tareas, no es posible señalar objetivamente los defectos en la ejecución de las mismas, entre otros.

Este tipo de problemas que presentan las Instituciones se pueden solucionar con la realización de Manuales Administrativos que les permitan registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización y servir como medio de comunicación y coordinación entre los funcionarios de la misma.

El uso de Manuales Administrativos, contribuye a solucionar problemas tales como la falta de comunicación adecuada en la cadena de mando en todos los niveles jerárquicos institucionales, ya que suministrará a los funcionarios el medio de recibir instrucciones e informaciones, de estudiarlas metódicamente e instruirse en los detalles de las directivas generales y administrativas de la institución.

Los Manuales Administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución, por medio de la especificación de bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslindamiento de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones o puestos en general; en ellos se concentra información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma, sin embargo no son duplicados de los instrumentos normativos o legales, tales como leyes, decretos, directrices o reglamentos.⁵

Los Manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. El principal propósito de los Manuales Administrativos deberá ser el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos y normas para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

- Objetivos de los Manuales Administrativos

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los Manuales Administrativos en una institución son diversos, entre ellos se encuentran los siguientes⁶:

1. Instruir a los colaboradores de la Institución acerca de aspectos tales como objetivos, visión, misión, estrategias, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, responsabilidades, normas, etc.

⁵ www.mideplan.go.pdf

⁶ www.cgeson.gob.mx/documentos/pdfs/Guiatecnica_manuales_de_procedimientos.pdf

2. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
3. Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas a la institución y los colaboradores, así como, propiciar la uniformidad en la ejecución de las labores.
4. Servir como medio de integración y orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones.
5. Servir para el análisis o revisión de los procesos y/o procedimientos de una institución.
6. Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos, procedimientos y métodos de trabajo.
7. Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
8. Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas y errores.
9. Aumentar la eficiencia de los funcionarios indicándoles que es lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
10. Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

- **Ventajas de Contar con Manuales Administrativos**

La elaboración de Manuales Administrativos genera ventajas a las Instituciones que los realizan, dentro de las más importantes podemos citar:

1. Servir como un compendio de la totalidad de funciones, procesos, procedimientos y actividades que desarrolla la organización.
2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
3. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad por asumir, en aquellas situaciones específicas, en las que pueden surgir dudas con respecto a las áreas organizacionales que deben tomar decisiones o proceder con acciones.
4. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de excusas basadas en el desconocimiento de las normas vigentes.
5. Son elementos informativos para instruir o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
6. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

- **Clasificación de los Manuales Administrativos**

Los Manuales Administrativos pueden ser elaborados para toda la organización, un área, una dirección, un departamento, o una unidad, según los diferentes requerimientos de estas unidades organizacionales. Los Manuales, de esta forma, se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la organización. Dentro de la variedad existente de los Manuales Administrativos podemos encontrar los siguientes tipos⁷:

a) Por su contenido

El contenido de los Manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes:

Tipo de Manuales	Descripción
Manual de Organización	Exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos, y las relaciones.
Manual de Políticas	Describe en forma detallada los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
Manual de Procedimientos	Es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Sirve para aumentar la certeza de que

⁷ www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/desadministrativo/administrativos.pdf

	el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos establecidos para realizar su trabajo.
Manual de Puestos	Agrupación de información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la organización, con sus respectivos perfiles de productos (bienes y/o servicios) resultantes de cada puesto.
Manual de Normas	Detalla información sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional. Por lo general, son las más relevantes y poseen mayor plazo de vigencia.
Manual Técnico	Presenta información sobre la operación o estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento. Por lo general contiene mucha información gráfica, con breves indicaciones teóricas.
Manual de Contenido Múltiple	Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, el de “historia y organización”, en sí consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

b) Por su función específica

Los Manuales que se encuentra dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar, dentro de ellos tenemos los siguientes:

Tipo de Manual	Descripción
Manual de Compras	Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades, entre otros.
Manual de Finanzas	Consiste en definir por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas a quienes, en la organización, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
Manual de Reclutamiento y Selección	Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la organización.
Manual de una Unidad Administrativa	Agrupación de lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa, entendiéndose Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otra.
Manual de Procedimientos de una Unidad Administrativa	Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

- **Elaboración de Manuales Administrativos**

Para elaborar un Manual Administrativo, cualquiera que sea, se deben desarrollar una serie de fases. Estas fases o etapas se explican brevemente a continuación:

1. Planificación del Trabajo.

En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los Manuales, este puede ser conformado por un representante de cada una de las unidades administrativas de la institución o por un grupo de funcionarios determinado por el jerarca. Se deberá nombrar un coordinador o responsable quién conducirá el trabajo del grupo con el fin de mantener homogeneidad en el contenido y la presentación de la información.

También en esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.

2. Búsqueda de la Información.

Una vez que se tiene la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los Manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas investigativas seleccionadas. La búsqueda de esta información se puede realizar mediante:

- **Investigación Documental:** trata de buscar todos aquellos documentos impresos o electrónicos en los cuales se obtenga información relevante para la elaboración del manual respectivo, ya sea normativa, estudios técnicos que respalden un proceso de reorganización administrativa, manuales anteriores de procedimientos, informes de labores, manuales de servicio, memorias institucionales, entre otros.

- **Investigación Monumental:** trata de toda aquella información que no se encuentra escrita en algún documento y ante lo cual se debe recurrir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros, para obtener dicha información por parte de los funcionarios que la conocen.

3. Análisis de la Información.

Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, esta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual. Para guiar el proceso de ordenar la información, pueden ser utilizadas las siguientes preguntas: ¿Qué trabajo o actividad se hace?, ¿Quién es el responsable realizarlo? O en determinado caso si no se posee el dato del responsable ¿Quién lo hace?, ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo?, ¿Para qué se realiza el trabajo?, ¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo?, ¿Cuándo o en qué momento se hace?, ¿Por qué se hace? Estas preguntas facilitan el trabajo de análisis de la información y permiten conocer las actividades de la institución, explicar su comportamiento, identificar las relaciones que se presentan entre cada hecho, comprender el funcionamiento de la institución y mantener la secuencia y lógica de la información.

4. Elaboración del Manual.

Se establece, en esta fase, el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el Manual Administrativo, para ello se debe considerar:

- a) La redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el Manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo;
- b) La elaboración de diagramas, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros. Se elaboran según las formas más sencillas y establecidas ya sea a nivel institucional

- c) El formato, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que haya uniformidad de letra, y que su redacción sea comprensible, entre otros aspectos de forma.

5. Validación del Manual.

Una vez que se tiene elaborado el Manual Administrativo, el mismo se debe presentar al jerarca y a los responsables de cada unidad administrativa a que corresponda el Manual, para que procedan a validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que le corresponde realizar tanto a la Institución; como a la o las unidades administrativas a las que va dirigido el manual.

6. Autorización del Manual.

Cuando se cuente con la validación del Manual se debe formalizar el mismo. En este punto, el Jerarca Institucional o el responsable de la unidad administrativa correspondiente, deberá autorizar el Manual, de manera que se pueda comenzar con la reproducción, difusión y distribución del mismo a nivel institucional en general o de las unidades administrativas correspondientes.

7. Difusión y Distribución del Manual.

Una vez validado y autorizado un manual, es muy importante que se distribuya el mismo entre las unidades administrativas correspondientes, con el propósito que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica. Así también, la versión electrónica del documento podrá ser incorporado al portal electrónico de la Institución, con el fin de proveer a la ciudadanía libre acceso a la información organizacional de la institución.

8. Revisión y Actualización del Manual.

Los Manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la Institución, para ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad institucional. Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un Manual Administrativo.

2.3.2.3 MANUAL CORPORATIVO

El Manual Corporativo constituye una herramienta para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información.⁸

En el Manual Corporativo se habla de la definición comercial de la empresa o marca, la actividad principal y secundaria de la empresa definición del producto y características, el tiempo en el mercado y ubicación, tipo de mercado (clasificación), competencia, análisis de la imagen que posee, compatibilidad entre la imagen y el mercado, (demostrado mediante encuestas), que se debe mejorar, cómo y por qué, cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen. Todas estas reflexiones se deben realizar en función de la empresa y su capacidad y en función del mercado y sus exigencias. "El desarrollo del Manual, es fundamental para la correcta aplicación de una Identidad Corporativa".

⁸ www.nuevagestion.com.porJJ./Pamplona

- **CONCEPTO DE MANUAL CORPORATIVO.**

Es una herramienta que sirve para dar respuesta a las preguntas sobre la identidad visual de una empresa, es decir, el uso del Isologotipo, los colores institucionales, la forma en que se combinan, la señalética, entre muchas otras variantes del diseño.

Iso = Icono/Imagen

Logo= Tipografía/Texto

Juntos forman un Isologotipo o Marca gráfica

Señalética: es una actividad perteneciente al diseño gráfico que estudia y desarrolla un sistema de comunicación visual sintetizado en un conjunto de señales o símbolos que cumplen la función de guiar, orientar u organizar a una persona o conjunto de personas en aquellos puntos del espacio que planteen dilemas de comportamiento, como por ejemplo dentro de una gran superficie (centros comerciales, fábricas, polígonos industriales, parques tecnológicos, aeropuertos, etc.).

Por tanto, el Manual es una guía práctica, que debe marcar con claridad los criterios a seguir para la aplicación de un programa de identidad. El objetivo del Manual Corporativo es su implementación real, llevando a la práctica su contenido normativo, a partir de un plan que incluya fechas y métodos de aplicación. Debe pensarse que la identidad afecta a toda la empresa, a todo lo que esta hace o produce, dice o proyecta. Por eso la aplicación del Manual debe estar encarada desde arriba hacia abajo, desde los niveles más altos, hasta el último empleado.

- **IMAGEN CORPORATIVA**

Es la manera por la cual transmite, quien es, que es, que hace y como lo hace. Es definida también como la personalidad de la empresa lo que simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posesionar está en su mercado.

Para explicar de una manera clara e inmediata lo que significa "Imagen Corporativa", recurriremos a la siguiente comparación. Un hombre elegante y pulcro, cuando se viste por la mañana, trata de elegir su ropa de forma que los colores, los tejidos y los estilos combinen entre sí. Sin embargo, ese individuo no se limita solo a su apariencia exterior.

De hecho, combina su ropa con un determinado tipo de zapato, una corbata concreta, unos calcetines en sintonía con la camisa, el abrigo, la bufanda, el sombrero y el resto de complementos que se quiera poner encima. En fin, todos los detalles de su vestimenta están elegidos en estrecha relación con la imagen que esa persona quiere dar ante la sociedad.

La misma filosofía regula o, al menos, debería regular el comportamiento de las empresas. Es más, éstas, a la hora de mantener un cierto estilo, procuran reglamentar, lo que es más aconsejable, a través del trabajo de especialistas en la materia, todas las expresiones en las que aparece su imagen como la papelería, los rótulos externos, el logotipo, la marca o su Identidad Corporativa. Precisamente todos esos elementos que acabamos de mencionar, y algunos más, forman parte de la Imagen Corporativa de una empresa. Aunque la realidad nos dice que ésta suele ser un área generalmente relegada, el hecho es que la Imagen Corporativa constituye a día de hoy uno de los instrumentos más importantes que tiene la organización para ser reconocida y, por tanto, para poder hacer negocio.

¿Cómo se crea?

En un mercado como el actual, tan abierto, competitivo y cambiante, la Imagen Corporativa es la pieza clave que garantiza la diferenciación y el posicionamiento de una compañía dentro del sector de actividad en el que trabaja. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios a una velocidad y profundidad jamás vista, de igual manera deberán adecuar su imagen externa a los mensajes que quieran transmitir al mercado.

La Imagen Corporativa debe constituirse, por lo tanto, en la manera que tiene una entidad para transmitir quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace. Si coordina de forma adecuada

todos estos aspectos conseguirá penetrar en la mente del consumidor al que se dirige y que desea que le compre.

Además, una imagen clara, coherente y bien transmitida expresará de forma rotunda lo que la empresa realiza en la actualidad y lo que está preparado para acometer en cuanto se lo demanden. Sin lugar a dudas, tener una imagen bien definida, sin contradicciones, permitirá a los gestores de una firma marcar una primera diferencia, muy importante, con respecto a sus competidores más directos. Ahora bien, ¿cómo se logra crear esa imagen coherente? en este caso, dos son los principales consejos que se pueden ofrecer. El primero de ellos tiene que ver con el hecho de tener las ideas claras.

Una vez que se ha elegido un mensaje, una idea, unos valores o una personalidad que se quiere transmitir podría resultar muy negativo cambiarlo o, directamente, contradecirlo. Dichos giros bruscos son, por regla general, difíciles de explicar al mercado y, fundamentalmente, imposibles de entender por los consumidores. Por este motivo, como segunda recomendación, lo mejor es poner la construcción de la Imagen Corporativa de la empresa en manos de expertos profesionales que tengan una trayectoria contrastada en este trabajo.

¿Qué beneficios?

La construcción de una Imagen Corporativa conlleva, como primera fortaleza, una optimización de los recursos de la empresa. Efectivamente, toda entidad, sea del tamaño que sea, debe realizar una serie de inversiones imprescindibles para su puesta en marcha y funcionamiento en lo que se refiere a envases, publicidad, uniformes de sus empleados, mobiliario o la papelería. Sin embargo, si todos esos elementos se convierten, a su vez, en agentes de comunicación de la empresa y de la actividad que realiza, se habrá logrado una máxima rentabilidad de las inversiones realizadas en esos apartados. Al mismo tiempo, una correcta gestión de la comunicación de la Imagen Corporativa hará más fácil el posicionamiento de la empresa y su reconocimiento.

Esto significa, ni más ni menos, que el consumidor identifique de un primer vistazo un elemento distintivo de la empresa, lo interiorice y, por último, apruebe esa imagen con los valores y la personalidad que quiere transmitir dicha compañía. En todo ese proceso juega un papel fundamental el logotipo.

2.3.3. LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

El hombre es un ser social y su instinto lo induce a agruparse con otras personas, es decir vivir en sociedad, por tal razón unifica esfuerzos para poder lograr un propósito que les es común. A partir de este momento se puede decir que el hombre intuitivamente está haciendo administración.

2.3.3.1. CONCEPTO.

Existe actualmente una diversidad de conceptos acerca de lo que es la administración, lo cierto es, que cualquiera que sea el enfoque, este conlleva a buscar la máxima eficacia posible dentro de una organización, ya sea esta pública o privada.

Para efectos del presente trabajo se expone a continuación algunos de los conceptos de administración:

La Administración: Es el proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia, para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materiales, o dicho de otro modo, con la mayor eficiencia⁹.

La Administración: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para

⁹ José Galván Escobedo. Tratado de Administración General. Publicaciones del ICAP 14 Edición. San José, Costa Rica 1962. Pág. 3

alcanzar las metas establecidas¹⁰.

Los anteriores conceptos, reúnen criterios comunes tales como: propósitos, para el logro de éstos se hace necesario dotar de recursos humanos, materiales y técnicos a un organismo social; en virtud de lo antes expuesto planteamos el siguiente concepto:

Administración: Es un proceso sistemático, mediante el cual hace uso de técnicas para lograr los objetivos propuestos por un organismo social, a través de una adecuada aplicación de los recursos humanos, materiales y técnicos.

2.3.3.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Ante los cambios que experimenta el mundo moderno, el hombre debe enfrentarse a transformaciones tecnológicas, que surgen ante las necesidades de alcanzar mayores niveles de producción de bienes y servicios, con el propósito de beneficiar a la sociedad, tanto en lo económico como en lo social. A fin de poderse enfrentar a dichas transformaciones se requiere del esfuerzo coordinado de los recursos: humanos, materiales y técnicos disponibles en las empresas, lo que conlleva a ejecutar cambios en los métodos y procedimientos que se aplican en la rutina laboral.

Consecuentemente dicha rutina sufre modificaciones en su ejecución, la cual la hace más eficiente, teniendo la oportunidad de utilizar las herramientas administrativas. Tomando en consideración lo antes expuesto, se puede decir que la administración es una herramienta fundamental que considera diversos aspectos tales como: la determinación acertada de objetivos, políticas, preparación y orientación de planes, organización de estructuras y el control oportuno de actividades.

En virtud de lo anterior, la administración es uno de los medios más importantes de que dispone el hombre para lograr satisfacer sus múltiples necesidades causadas por la

¹⁰ James A. F. Soner/Charles Wankel, Administración, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA, S.A. .ª edición. México 1987. Pág. 4 Sexta edición

dinámica y características de la época, como producto del gran avance tecnológico a los procesos de producción, distribución, comercialización, etc.

2.3.3.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Todo organismo social desde sus inicios se crea con un fin, como es el de lograr resultados, dándose como la parte inicial de la acción administrativa dentro de la empresa e institución, siendo los objetivos la parte básica que son prerequisites para cualquier curso de acción. La administración como herramienta es fundamental y uno de sus principales objetivos en un ente organizacional, es el de optimizar todos los recursos disponibles por éste, lo que implica una minimización de costos, revirtiéndose en la maximización del beneficio.

Los principales objetivos que persigue la administración, son los siguientes:

1. El buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

Este objetivo se logrará a través de la coordinación de todos los recursos humanos, materiales y tecnológicos, con el fin de obtener eficiencia en dichos recursos, una vez logrado lo anterior, se obtendrán resultados satisfactorios que contribuyen al desarrollo de la organización.

2. Establecer y dirigir la organización hacia metas específicas.

Toda organización cuando se establece, definitivamente hace administración, como también se fija un gran objetivo y este se logrará a través de la superación de los diferentes pasos que han de cumplirse; metas. Para obtener lo anterior, se hace necesario de la eficiente aplicación de técnicas y/o herramientas que coadyuven a la interrelación de todos los recursos, a fin de lograr el buen funcionamiento en las diferentes empresas o instituciones.

3. La maximización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

La administración como herramienta es fundamental y uno de sus principales objetivos en un ente organizacional, es el de optimizar todos los recursos disponibles por éste, lo que implica una minimización de costos, revirtiéndose en la maximización de beneficio.

2.3.3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Se ha indicado que la administración proporciona los principios básicos mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

- **Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, etc.
- **Su especificidad:** A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.
- **Su unidad temporal:** Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.

- **Su unidad jerárquica:** Todos lo poseen carácter de jefe en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor¹¹.

2.3.3.5. LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACION

Existe en Administración algunos términos que se utilizan muchos, tanto por su impacto dentro de la actividad diaria de la empresa, como por su aplicabilidad. Estos son los términos de eficiencia y eficacia que se refieren a:

a) Eficiencia

La eficiencia es un elemento clave dentro de las compañías, ya que si es utilizado y se lleva a la práctica correctamente ayuda, de manera satisfactoria a reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la compañía.

Se presentan las siguientes definiciones, que contribuirán a comprender claramente que es eficiencia:

- Considerada como la relación entre los medios empleados y los resultados obtenidos. Un proceso se puede considerar eficiente cuando se emplea la menor cantidad posible en la elaboración de un producto o servicio.
- Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

¹¹ www.administracionwikipedia,laenciclopedia.mht

- Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

La eficiencia, se convierte en valor agregado en las compañías cuando:

- Logramos incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado.

Por ejemplo, un gerente eficiente es el que obtiene producto, o resultado, medido en relación a los insumos mano de obra, materiales y tiempo usados para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.

Aun siendo una característica prioritaria la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no solo deben de buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuestos, es decir, tienen que ser eficaces.

- **Eficacia**

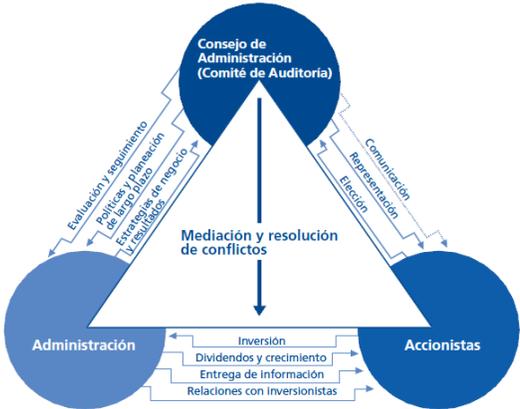
Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido. Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

Se podrá ser eficiente sin ser eficaces. La respuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

2.3.3.6 FUNDAMENTOS DE UN GOBIERNO CORPORATIVO

Uno de los objetivos principales del Gobierno Corporativo es evitar la manipulación de información como consecuencia de un mal manejo de la ética dentro de la empresa, así como también el progreso organizacional al que se llegue de acuerdo con los objetivos y las metas planteadas, ya que desde el punto de vista de Deloitte and Touche, cada miembro de la organización tiene un lugar dentro de una pirámide virtual la cual señala las responsabilidades y los derechos de cada uno de sus componentes así como la relación que existe entre ellos como lo veremos en la siguiente ilustración:¹²



Analizando el cuadro anterior se observa cómo se comporta y se compone el buen Gobierno Corporativo en una empresa, así como los objetivos que cada uno tiene y que llegan al mismo fin: el mejoramiento de la organización. Aquí vemos que los tres componentes principales son:

¹² Consejo Corporativo, Jesús Cevallos Gómez y Guillermo Cruz Reyes, pág. 32

- a) **El Consejo de Administración o Comité de Auditoría:** Estos se encargan de verificar que las operaciones de la empresa sean verídicas y adecuadas según el lineamiento que las rige.

Entre otras, las funciones del consejo deben estar enfocadas en lo siguiente:

- Proponer la estrategia a seguir, revisar opciones, retarlas, adicionar perspectivas de todos los miembros, y definir medidas adecuadas para controlar avances.
- Asegurarse que se cuentan con los elementos tanto de recursos humanos como técnicos para lograr los objetivos.
- Dar seguimiento a los planes y en su caso, rediseñar a tiempo la estrategia.
- Monitorear las métricas, y proveer una guía constante y adecuada a los directivos de la empresa.

Los miembros del Consejo de Administración deben ser personas preparadas, que realmente conozcan la empresa, la industria y el entorno en general, para poder aportar. No se trata de solamente incluir al amigo o al conocido porque son personas de confianza, se trata de que quienes conforme el Consejo de Administración sean personas comprometidas con el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.

b) **Los Accionistas:** Son los directores de la empresa que suelen ser los dueños.

c) **Los administradores:** Que son los que se encargan de cuidar los intereses de la empresa.

Dentro de toda esta interacción, los conflictos o roces entre los tres elementos principales siempre salen a flote dentro de la organización por ejemplo: el problema existente entre los accionistas y los de la administración; ya que de ser accionistas se tiene mayor poder sobre la empresa, y por consiguiente deberían de trabajar más para el bienestar de la empresa.

Pero esto no es así, ya que los que en realidad velan por los intereses de la empresa son los de la administración y estos tienen menores ganancias que los accionistas siendo estos los que trabajan más por el bienestar de la empresa y esto se ve muy claro en la pirámide anterior.

Al analizar la estructura de todas las empresas se llega a la conclusión que todas tienen necesidades similares y esto es porque todas tienen accionistas o dueños, tienen proveedores, acreedores tienen un Comité de Auditoría, etc., con esto nos damos cuenta que el tema de Gobierno Corporativo no solo es un asunto que deban de tratar las empresas que cotizan en bolsa o los grandes corporativos, sino también se tiene que involucrar a todas las empresas pequeñas, familiares ya que esto puede representar una gran oportunidad de crecimiento no solo para estas sino también para el país en general. Puesto que aun no se ha logrado la participación de todas las empresas en este tema, las únicas referencias de que se tienen datos son sobre las empresas que cotizan en bolsa, ya que la mayoría de estas, sino es que todas cuentan con un buen Gobierno Corporativo en su organización.

2.3.3.7. INFLUENCIA DE LA EXISTENCIA DE UN GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ADMINISTRACION.

Es necesario tener claro que los inversionistas son dueños y los Directores y Gerentes trabajan para los dueños. Entre los Directores Generales (CEO's) no hay quien no aprecie lo importante que significa la lealtad de inversionistas de largo plazo, pero la pregunta es: ¿Qué tan leal es la administración hacia los accionistas? ¿Son todas las decisiones

que toman los directores y gerentes animadas por el deseo de incrementar el valor de las acciones? Si esto no es así, entonces los Directores y Gerentes de la empresa tiene un objetivo equivocado.

Un Buen Gobierno Corporativo en sí mismo adiciona valor al desarrollo de corto plazo en la compañía y al mismo tiempo genera mayores elementos de valor en el precio de la acción. Así mismo, un Buen Gobierno Corporativo identifica y reduce aquellas posibilidades de que se presenten riesgos de eventos negativos que limiten o reduzcan el logro de objetivos de negocio.

Es importante que las empresas busquen mejorar su sistema administrativo y financiero a través de prácticas y políticas que permitan establecer transparencia tanto en sus operaciones como en sus órganos administrativos de mayor jerarquía. Es por eso que las sociedades deben adoptar Códigos de Buen Gobierno Corporativo, mediante los cuales regulen de manera específica, los principios del Gobierno Corporativo.

Estos Códigos de Buen Gobierno deben ajustarse a la actividad de cada una de las sociedades y deben proyectar como resultado un marco autorregulatorio que garantice a los clientes, accionistas y otros a portantes de capital, la transparencia, objetividad y competitividad con que se realiza la gestión empresarial. Los Códigos de Buen Gobierno también deben incluir dentro de su marco regulatorio, políticas sobre el medio ambiente, principios éticos y de conducta, y responsabilidad empresarial, así como políticas para el manejo del riesgo y la compensación de los administradores. Paralelamente, se debe gestionar la aplicación efectiva de éstos principios contenidos en los Códigos.

2.3.4 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

La toma de decisiones como factor importante en la vida de los seres humanos, es tan antigua como la vida misma, todos los seres vivos, aun los más simples se enfrentan a problemas de decisión. Conforme aumenta la complejidad del ser vivo, aumenta también la

complejidad de sus decisiones y la forma en que se toman, pasando de una toma de decisiones guiada instintivamente a procesos de toma de decisiones guiados por el pensamiento racional.

Los Gerentes, por definición, son tomadores de decisiones, cuando se enfrentan a una de ellas, además de conocer la situación que se presenta, debe tener la capacidad de usar información, reunir alternativas, incorporar orientación, capacidad de discernimiento, analizar , evaluar y finalmente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas.

“Tomar la Decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia, hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema”.

2.3.4.1 CONCEPTO

Toma de Decisiones:

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación, también se considera como la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.¹³

También constituye una parte importante en la labor de todo gerente, sobra decir que todos tomamos decisiones, lo que diferencia el ejercicio de esta en la administración es la atención sistemática y especializada que los gerentes o administradores prestan a la misma, sin embargo el arte de tomar decisiones es medular en la administración.

En la Gerencia, la toma de decisiones es una tarea desafiante, al comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar, de ello dependerá la calidad de las decisiones tomadas para marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso. En el pasado los Gerentes exitosos, atribuían su desempeño a la intuición, el buen olfato, el buen ojo para

¹³ Administración una perspectiva global. Harold Koontz, Heinz wehrich. 12ª edición Mc Graw

el negocio; pasados los años, se atribuyó a la intuición y a la experiencia. Hoy en día el Gerente exitoso atribuye su éxito al sentido común, la experiencia y los conocimientos adquiridos en su especialidad.

Finalmente, queda claro que en el ejercicio Gerencial la toma de decisiones ya no es una determinación al azar, se debe aplicar una metodología que incluya la lógica y la racionalidad. De este modo, el resultado de la decisión será confiable y eficiente.

2.3.4.2 IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Es importante ya que empleando un buen juicio se puede encontrar una conducta adecuada para una determinada situación, el proceso de decisión es considerado como la esencia de la planeación. En este contexto está dirigido a la toma de decisiones y se concibe como: Establecimiento de premisas, identificación de alternativas y elección de una opción, es decir, toma de decisiones.

1) Decisiones Gerenciales en la Organización

Las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional, las decisiones de los ejecutivos o directores son menos estructuradas donde no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre.

El objetivo general del desempeño de toda organización es el de crear valor económico, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial, es así como la aplicación de un Manual de Gobierno Corporativo ayuda a las organizaciones a tomar la decisiones correctas para el buen funcionamiento de la administración.

Debido al vertiginoso entorno globalizado con clientes más exigentes y mayores competencias, las buenas decisiones no pueden asegurar buenos resultados a futuro, pero son una protección posible contra los malos resultados. Como objetivos intermedios para crear valor se encuentran lograr competencias sostenibles en el tiempo y en el aspecto funcional fomentar competencias esenciales en las actividades internas.

Las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar una perspectiva hacia el futuro y el entorno atendiendo no sólo los intereses de los dueños sino que además considerar los intereses presentes de los clientes, el aprendizaje dentro de la organización y los procesos internos orientados al cliente. De esta forma se estará atendiendo los factores que inciden en el resultado financiero.

2) Ventajas y Desventajas de Toma de Decisiones

Con una administración de Gobernanzas Corporativas la toma de decisiones grupales es de gran importancia ya que estas se consideran la participación del Consejo de Administración, los inversionistas y los administradores de la organización, que son ellos los que toman las decisiones grupales en la empresa.

Por ello la toma de decisiones grupales tiene ventajas y desventajas entre las cuales están:

a) Ventajas:

- Las decisiones de grupo proporcionan información más completa: Esto es debido a que una sola persona no puede pensar más de lo que piensan dos o más personas ya que éstas pueden aportar mayores experiencias y perspectivas al proceso de toma de decisiones.
- Aceptación de más de una solución: Muchas decisiones fracasan después de haber elegido una opción, esto es porque dichas personas no la aceptan, pero si estas

personas que no la aceptan ayudaran a implementarla y participaran en la decisión, es más probable que la acepten y que convencan a otros.

- Aumenta la legitimidad: Es decir que la toma de decisiones grupal es democrática, por lo que son más aceptadas que la que toma solamente una persona ya que en este caso, la decisión es considerada como autocrática.

b) Desventajas

- Requieren mayor tiempo: Para la integración de un grupo se necesita mayor tiempo y algunas veces cuando ya está integrado resulta ineficiente, además necesitan más tiempo para llegar a una solución.
- Falta de coordinación: Cuando los grupos no están bien equilibrados se corre el riesgo que domine la minoría; es decir de que el desequilibrio presenta una oportunidad de que uno o varios miembros dominen a los demás miembros del grupo y muchas veces logran tener demasiada influencia en la decisión final.
- Pensamiento de grupo: Es un tipo de conformidad en la que los miembros de un grupo simulan estar de acuerdo con lo que dicen los demás miembros, ya que consideran que solamente la opinión de ellos es diferente a los demás y temen ser rechazados, esto al final logra perjudicar la decisión final.
- Responsabilidad ambigua: Cuando la decisión es tomada por una sola persona la responsabilidad es fácil de determinar ya que solo hay un responsable, pero en la toma de decisiones grupales los miembros comparten esa responsabilidad es decir que la responsabilidad está diluida.

Todas estas desventajas se pueden evitar cuando el grupo está bien unido, se coordinan adecuadamente, fomentan la discusión abierta y tienen un líder imparcial que promueve la

creatividad y que pide la participación de todos los miembros, sin rechazar las ideas de los demás. Si se logra todo esto, podemos decir que los grupos toman mejores decisiones rigiéndose por Manuales de Gobierno Corporativo.

2.3.4.3 CONDICIONES DE CERTIDUMBRE, INCERTIDUMBRE Y RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Prácticamente todas las decisiones se toman en al menos cierto grado de incertidumbre, este grado varia sin embargo de la certidumbre relativa a la gran incertidumbre, la toma de decisiones implican siempre cierto riesgos. En una situación en la que está presente la certidumbre se tiene razonable razón de lo que ocurrirá una vez tomada la decisión, se dispone de información considerada confiable y se está en conocimientos de las relaciones de causas y efectos.

En una situación de incertidumbre por el contrario se cuenta con apenas una frágil base de información, se ignora si esta es o no confiable y priva un alto grado de inseguridad respecto de la probabilidad de que la situación cambie o no, un ejemplo de esta es una empresa que decide ampliar sus operaciones a un país extranjero, por ejemplo quizás sepa muy poco acerca de la cultura, leyes, condiciones económicas y políticas de este país.

Muchas decisiones gerenciales implican incertidumbre de varios grados, pero por lo general no una ignorancia total. Los gerentes desde hace mucho tiempo han buscado minimizar el grado de incertidumbre en sus decisiones, para este fin utilizan investigaciones de varias clase, incluyendo materiales, procesos y mercado, otro método es tratar sistemáticamente con la incertidumbre, evaluando la posibilidad de que un evento ocurra, según se revela por la aplicación de la teoría de la posibilidad siempre que es posible.

En una situación de riesgo es probable que haya una situación basada en hechos, la cual sin embargo puede ser completa. Para una mejor toma de decisiones pueden estimarse las probabilidades objetivas de ciertos resultados con base en, por ejemplo, modelos matemáticos, por otra parte también puede hacerse uso de la probabilidad subjetiva, basada

en el juicio y la experiencia. Afortunadamente, los administradores disponen de varios instrumentos para la toma de decisiones más efectivas.

Los riesgos se presentan siempre que es posible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado.

2.3.4.4 PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES. ¹⁴

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil el delegar. Un hacendado se preguntaba por qué sus trabajadores venían directamente a él con sus problemas y preguntas sobrepasando al supervisor. Después de considerar el asunto, éste hacendado se dio cuenta que al contestar las preguntas y resolver los problemas de sus empleados estaba alentándolos a que continuaran con éste mal habito. En cambio, lo que necesitaba, era apoyar a su supervisor dejando que los empleados acudiesen a él para exponer sus problemas.

Para una efectiva toma de decisiones es necesaria la participación de todos los miembros del grupo. El modelo que se presenta de toma de decisiones tiene los siguientes pasos:

- 1. Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema.** Se debe manifestar que el problema se define como una situación real o anticipada en la vida que requiere respuestas por parte del sujeto para un funcionamiento adaptativo; pero que no están disponibles o no son identificables por él, debido a la existencia de barreras u obstáculos. Las demandas de la situación pueden venir del exterior; pero también de los objetivos y valores del individuo. Las barreras más

¹⁴ Toma de decisiones gerenciales. Monografías.com

comunes para alcanzar los objetivos son: ambigüedad, incertidumbre, demandas en conflicto, falta de recursos, o novedad.

En esta fase se incluye la definición de los objetivos que el individuo quiere alcanzar, cuando se va a resolver un problema es necesario analizarlo y mencionar cuales son los procesos y aspectos relevantes que están influyendo en la aparición y mantenimiento del problema o que hace amenazante la situación. El análisis de las situaciones es un análisis causal, intentando determinar las influencias de unos factores en otros, en el momento actual y en la posible evolución.

- 2. Generar conductas alternativas.** Es una fase que depende de la creatividad del individuo, se trata de imaginar las alternativas posibles, la crítica y autocrítica juegan un papel que compromete de forma importante la efectividad.

Las personas con ansiedad social son muy vulnerables a las críticas y no muestran su creatividad por el miedo a equivocarse y ser rechazados socialmente. Este aspecto puede dejar a la persona anclada y sin salida en este paso, actuar con una ausencia total de crítica para generar alternativas que serán evaluadas en otra fase. Dando este paso es importante tener la mente abierta y la conciencia plena para poder salir de los comportamientos establecidos y automáticos y comportarnos de acuerdo con nuestros valores.

- 3. Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada.** Con el objeto de prever los resultados, de ponerlas en práctica con los cambios producidos en la situación, es una parte de la resolución de problemas que está sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación. Saber predecir los resultados de un plan que se ha elaborado es difícil y la incertidumbre juega de nuevo un papel fundamental.

- 4. Extraer las consecuencias de cada resultado.** Es decir, valorar la situación generada de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar. Para ello se valora la incertidumbre; junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar a que ocurra un determinado resultado.

- 5. Elegir la acción que se va a llevar a cabo.** Entre las que pueden producir el resultado que se busca. Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema. Pero a veces se llega sin duda a cuál debe ser la actuación, como fruto de la valoración de las consecuencias; pero, una vez identificada, puede haber problemas para llevarla a la práctica.

- 6. Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción.** Cuando realizamos una acción entramos en el proceso de control de lo que hacemos, en el que vamos monitorizando si el resultado actual va en el camino que esperamos o no, si no marcha en dirección al objetivo, generamos nuevos caminos o cambiamos los planes en un proceso de toma de decisiones parecido. La preocupación es una acción que va dirigida a tomar una decisión, por eso el proceso se puede monitorizar y controlar como la de cualquier acción que persiga un objetivo.

- 7. Evaluar los resultados obtenidos.** Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro, una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones. La evaluación se ha de hacer basándose en los hechos acaecidos y en los resultados reales y medibles obtenidos.

La revisión de los resultados es un proceso que pretende conseguir mejorar la actuación siguiente, pero si no se mantiene dentro de unos límites, lo único que se logra es continuar la preocupación, después de acabada la acción. Las propuestas terapéuticas en este caso son: aceptar la evaluación del otro, aceptar las propias limitaciones intentando, si fuera

preciso, crear una segunda oportunidad; acabar con la revisión, si los resultados obtenidos han sido aceptables o si no se prevé una nueva oportunidad de enfrentarse a la misma situación. A veces se considera la toma de decisiones, como la parte que se realiza desde que se tienen las conductas alternativas generadas, hasta que se realiza la elección de la acción a llevar a cabo.

Pero otras veces, se considera que todo el proceso está incluido en la toma de decisiones. Ahora bien la toma de decisiones, consiste en hallar la conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación; hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos.

Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea, como el curso de acción, que va a solucionar la amenaza. Descrito así el modelo de toma de decisiones, puede aplicarse a cualquier situación en la que hagamos un plan para afrontarla y no solamente a las situaciones amenazantes o problemáticas. La preocupación es la conducta de preparar el curso de acción y puede estar asociada a situaciones que nos causan ansiedad, a cualquier problema que queramos resolver o cualquier acción creativa que queramos desarrollar de forma controlada.

2.3.4.5. EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES.

En el contexto actual, afectado por la crisis y sus problemas inherentes, se ha cuestionado al Gobierno Corporativo en relación a las ventajas y beneficios que este sistema en realidad representa. La pérdida de la confianza pública generada por los manejos fraudulentos de directivos y administradores ubicados en la cúpula de las organizaciones de clase mundial es hoy en día una de las grandes preocupaciones, especialmente cuando ya es un hecho la

globalización de la economía y en consecuencia, la internacionalización de las organizaciones.

La relación entre el Gobierno Corporativo, el crecimiento corporativo y la toma de decisiones estratégicas carece, por lo tanto, de un estudio exhaustivo, pero en la práctica se reconoce la importancia que tienen las estructuras de gobierno en el seguimiento y atención a estos temas vitales para la supervivencia corporativa. En el ámbito de negocios se otorga al Gobierno Corporativo, la distinción de ser uno de los detonadores más importantes en la redefinición de las grandes corporaciones y, más aún, de la recomposición de las Prácticas Corporativas a nivel mundial.

El Gobierno Corporativo desde el punto de vista de la generación de valor y del crecimiento sostenido de la empresa, podemos concluir que un buen Gobierno Corporativo debe enfocar sus actividades en iniciativas estratégicas apropiadas, con el propósito de que el Consejo de Administración y la alta dirección persigan objetivos orientados al crecimiento sostenido y a la generación de valor de la compañía y sus accionistas. Según la experiencia que nos proyectan los resultados obtenidos en la práctica, la presencia de un buen modelo Gobierno Corporativo dentro de una compañía ayuda a proveer cierto grado de confianza, necesaria para su apropiado funcionamiento, vital para el éxito empresarial.

2.3.5 APLICACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales.

Definición de Control Interno: Se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales

categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El Control Interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: Un Ambiente de Control, una Valoración de Riesgos, las Actividades de Control (políticas y procedimientos), Información y Comunicación y finalmente el Monitoreo o Supervisión.

La implementación del Control Interno implica que cada uno de sus componentes esté aplicado a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente. La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño tales como:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Al hablar de Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras

medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- a) Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- b) Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- c) Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- d) Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

2.3.5.1 Control Interno COSO I

El Control Interno como la estructura conceptual integrada en la versión en español de reporte COSO I publicado en 1992 y actualizado en 1994, contempla la existencia de cinco componentes de Control Interno que son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo; después de los fraudes ocurridos en Estados Unidos surge en 2002 la Ley “Sarbanes-Oxley” que estipula la obligatoriedad de la de auditoría del Control Interno.

El Control Interno Comprende:

- a) Un plan de Organización que prevea una separación apropiada de funciones.
- b) Métodos y procedimientos de autorización y registro que hagan posible el control financiero y administrativo sobre los recursos, obligaciones, ingresos, gastos y patrimonio, así como de cualquier proyecto de inversión.
- c) Prácticas sanas para el cumplimiento de los deberes y funciones de cada oficina o unidad.
- d) Asignación de personal idóneo para el cumplimiento de sus atribuciones y deberes.
- e) Una unidad efectiva de Auditoría Interna.

2.3.5.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Los Principios del Control Interno son:

- a) Equidad**
- b) Moralidad**
- c) Eficiencia**
- d) Eficacia**
- e) Economía**
- f) Rendición de Cuentas**
- g) Preservación del Medio Ambiente**

2.3.5.3 ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO (PROCEDIMIENTOS)

Los principales procedimientos de Control Interno constituyen los fundamentos específicos que basados en la eficiencia demostrada y su aplicación práctica en las actividades financieras y administrativas, son reconocidas en la actualidad como esenciales para el Control de los recursos humanos, financieros y materiales de las entidades públicas o privadas.

2.3.5.4 COMPONENTES

El marco integrado de control que plantea el informe Control Interno (COSO I), consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- 1. Ambiente de Control**
- 2. Evaluación de Riesgos**
- 3. Actividades de Control**
- 4. Información y Comunicación**
- 5. Supervisión**

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al Control Interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente existente que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control destinados a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de Control Interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también

poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

1) Ambiente de Control

El Ambiente de Control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Establece el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Los principales factores del Ambiente de Control son:

- a) La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- b) La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

- c) La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- d) Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- e) El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

El Ambiente de Control existente será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

2) Evaluación de Riesgos

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización internos y externos como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo. Los objetivos relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento, pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

3) Actividades de Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- a) Las operaciones
- b) La confiabilidad de la información financiera
- c) El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

1. Preventivo / Correctivos
2. Manuales / Automatizados o Informáticos
3. Gerenciales o Directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones. Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

4) Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas. Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Así mismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen. Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

5) Supervisión

Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Las deficiencias o debilidades del Sistema de Control Interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Visto lo anterior, se puede deducir que el Sistema de Control Interno es primordial en las empresas, por la seguridad que presta para el buen desarrollo de las tareas diarias, y para la auditoría se convierte en algo necesario, para decidir hacia donde deberá dirigirse los mayores esfuerzos durante su examen y si el Sistema presenta debilidades se puede incidir en su mejoramiento, aunque este no sea el fin de la auditoría.

2.3.5.5. Control Interno bajo El Enfoque COSO II

El COSO II ha desarrollado una estructura conceptual para la Administración del Riesgo Empresarial denominada E.R.M. (siglas en inglés) para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la Administración del Riesgo como apoyo del buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en una empresa.

La Gestión o Administración de Riesgo Empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la empresa para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. La Administración de Riesgos Corporativos está determinada por ocho componentes interrelacionados, los cuales muestran cómo la Alta Gerencia opera un negocio y como cómo se encuentran integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

- a) Entorno Interno

- b) Establecimientos de los Objetivos

- c) Identificación de Eventos

- d) Evaluación del Riesgo

- e) Respuesta al Riesgo

- f) Actividades de Control

- g) Información y Comunicación

- h) Monitoreo

a) Entorno Interno

Es la base fundamental dentro de los otros componentes de la Administración de Riesgos, creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando la estrategia y los objetivos, como también estructurando las actividades en el negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos.

Entorno Interno abarca el talento de una empresa, que influye en la conciencia sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Además este componente, influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control de los sistemas de información, comunicación y del monitoreo de las operaciones. El Entorno Interno de una unidad económica tiene un impacto significativo en el modo como se implementa la Gestión de Riesgos Corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo con el contexto en que se aplican otros componentes de Gestión de Riesgos Corporativos, como un importante efecto positivo o negativo sobre ellos. Existen varios factores importantes que influyen dentro del ambiente interno, lo cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse dentro de la unidad económica.

b) Establecimientos de los Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada unidad económica se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado que orientan a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

Este elemento ilustra el vínculo entre la misión de una entidad y los objetivos estratégicos, así como cómo otros objetivos relacionados, y la alineación de estos dos tipos de objetivos con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo. El nivel aceptable de

variación con respecto al logro de objetivos determina las tolerancias al riesgo. Al definir tolerancias al riesgo específicas, la gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados y pone en línea las tolerancias al riesgo con el nivel de riesgo aceptado. El operar dentro de las tolerancias al riesgo permite a la gerencia una mayor seguridad de que la entidad permanecerá dentro de su nivel de riesgo aceptado y, a la vez, provee mayor grado de comodidad con respecto a que la entidad logrará sus objetivos.

c) Identificación de Eventos

La dirección debe identificar los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la entidad y determinará si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando se identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

Este elemento expone algunas de las técnicas empleadas en la identificación de eventos, en el cual se incluyen ejemplos de cómo se vinculan a los objetivos, de técnicas que permiten al personal identificarlos usando inventario de eventos, talleres y grupos de trabajo dirigidos, entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis de flujos de procesos y de cómo identificar eventos utilizando indicadores principales de alarma, detectores de intensidad y del sistema de seguimiento de datos de eventos con pérdidas.

d) Evaluación del Riesgo

La Evaluación del Riesgo permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos

acontecimientos desde una doble perspectiva y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categorías, en toda entidad. Los riesgos evalúan en común un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

La metodología normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas, los hechos que se relaciona directamente con la confiabilidad como las captaciones, colocaciones, aporte de capital, donaciones, etc., se les aplican técnicas cuantitativas (riesgo de crédito, competitiva, regulatorio, de operación, liquidez, fiduciario); y cualitativos, cuando los datos no ofrecen precisión (riesgo país, económicos, de auditoría, de imagen, de desastre naturales).

Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas.

– **Mapas de Riesgo**

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de color o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto.

– Representaciones Numéricas

Dependiendo del contexto del negocio, las mediciones cuantitativas de riesgo pueden presentarse en términos monetarios o porcentuales y con un intervalo de confianza especificado, por ejemplo, del 95% o el 99%.

e) Respuesta al Riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos y, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto de riesgo así como los costos y beneficios, selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Factores que se contempla la Respuesta al Riesgo:

- Identificación de las respuestas
- Evaluación de posibles respuestas
- Selección de respuestas
- Visión de portafolio de Riesgos

Identificación de las respuestas

La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva de riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectivas de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo es residual global y concuerda con el riesgo aceptado por la unidad económica.

Categorías de respuesta al riesgo

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuestas:

- **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo o decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.
- **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Evaluación de posibles respuestas

Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido, en la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos. Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa, en términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual.

Selección de Respuestas

La gerencia identifica opciones de respuesta al riesgo y considera su efecto sobre la probabilidad y el impacto del acontecimiento, con relación a las tolerancias al riesgo y a la relación costo beneficio y diseña e implementa las mejores opciones de respuesta.

La consideración de respuestas al riesgo y la selección e implantación de una respuesta al riesgo integran parte fundamental de la Administración de Riesgos Corporativos. Una Administración eficaz requiere que la gerencia seleccione una respuesta de la que pueda esperarse que coloque a la probabilidad del riesgo y a su impacto dentro de la tolerancia al riesgo de la entidad.

Luego de haber seleccionado una respuesta al riesgo, la gerencia vuelve a medir el riesgo sobre una base residual. El riesgo es considerado desde una perspectiva conjunta; La gerencia puede adoptar un enfoque en el cual el gerente responsable de cada departamento, función o unidad operativa desarrolle una apreciación compuesta de riesgos y respuestas al riesgo para esa unidad. Esta visión refleja el perfil de riesgo de la unidad con relación a sus objetivos y a sus tolerancias al riesgo.

Con una visión del riesgo para unidades individuales, se designa al gerente con mayor experiencia en la empresa para que adopte una visión conjunta, para determinar si el perfil de riesgo de la entidad está en consonancia con su nivel global de riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

Visión de Portafolio de Riesgos

La administración del riesgo, propone que los eventos sean considerados desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos, permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad. Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan y determinan si el perfil de riesgo residual está acorde con su apetito de riesgo global.

A partir del enfoque de gestión del riesgo para unidades individuales, la alta dirección de

una empresa está en buena posición para crear una perspectiva de cartera, a fin de determinar si el perfil de riesgo de la organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

f) Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos, tienen lugar a través de la organización a todos los niveles y en todas las funciones. Fluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación funciones.

g) Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades; los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas de información facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una publicación eficaz fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización.

Todo personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerarlo seriamente las responsabilidades de Gestión de los Riesgos Corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los temas, asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa.

La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo hacia arriba, a lo largo y desde arriba de la entidad. En todos los niveles, se requiere información para

identificar, valorar y responde a los riesgos, así como para operar y lograrlo objetivos.

h) Monitoreo

Es un proceso que valora tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo. Se puede utilizar a través de evaluaciones separadas, la cual asegura que la administración de riesgo continúa aplicándose en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica que realiza la Gerencia de la eficacia, diseño y operación de la estructura del Control Interno, para lograr una adecuada identificación del riesgo, de acuerdo a lo planificado, modificando los procedimientos cuando se requiera.

La Gestión de Riesgos Corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas; durante el transcurso normal de las actividades de gestión, durante tenga lugar una supervisión permanente.

2.3.5.6 Limitación de un Sistema de Control Interno

Ningún Sistema de Control Interno puede garantizar su cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el Control Interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio: El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias: Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.

- El factor de error humano.
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles: Corrupción por parte de dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

2.3.5.7 Mayor Efectividad y Eficiencia con un Buen Sistema de Control Interno

Es claro que el Sistema de Control Interno es un mecanismo corporativo indispensable para proteger a la organización contra riesgos significativos, además de que permite tener conocimientos sobre los niveles de efectividad y eficiencia, dando posibilidad de ejecutar las acciones correctivas o de impulso necesarias para mejorar la productividad corporativa.

Por un lado, debe buscar que la organización sea efectiva atendiendo la misión, la visión y los objetivos planteados, es necesario que lo haga de manera eficiente aprovechando al máximo los recursos disponibles.

2.3.5.8 Relación del Gobierno Corporativo y el Sistema de Control Interno.

La mayoría de los Códigos de Mejores Prácticas Corporativas del mundo reflejan la preocupación por asegurar la existencia de un sistema de revisiones y balances, lo cual implicaría que la organización en sí misma y los procesos de negocio al momento de ser diseñados e implantados consideran mecanismos de autovalidación y que ningún individuo tenga por sí solo toda la autoridad.

Esta necesidad de contar con elementos de control de autovalidación y distribución de funciones y facultades se logra a través del Sistema de Control Interno. Con relación al Sistema de Control Interno, los principios de Gobierno Corporativos emitidos por la Organización para la Cooperación y Desarrollo (OCDE) establecen lo siguiente: Es una responsabilidad del Consejo de Administración, el asegurarse que exista un Sistema

Efectivo de Control Interno, e incluso se aclara que ello no significa involucrarse con la administración del día a día, más bien indica que es una actividad de índole estratégica orientada a la definición de guías o directrices de control, así como metodologías y sistemas de monitoreo que le permitan la seguridad sobre su suficiencia y cumplimiento, a fin de facilitar el logro de los objetivos del negocio e impedir riesgos relevantes.

2.3.6 FUNCIONAMIENTO EFICAZ DE GOBIERNO CORPORATIVO

Un Gobierno Corporativo eficaz exige que las responsabilidades estén bien definidas, que las diferentes partes de la institución actúen de manera concertada y que la información llegue al lugar indicado en el momento indicado, permitiendo que los mecanismos de control y evaluación detecten problemas y pongan en marcha procesos correctivos.

El término eficiencia se refiere al costo del Gobierno Corporativo de la empresa, tanto desde el punto de vista financiero como en términos del tiempo del personal técnico, de la alta Gerencia y del Directorio. Una gestión de Gobierno eficiente exige establecer una división de trabajo clara y coherente entre los órganos de Gobierno, evitar la duplicación de tareas, e instituir procesos de formulación e implementación de políticas que requieran solamente la cantidad estrictamente necesaria de medidas y de participantes. Por ende, esta evaluación se enfoca en los costos operativos del Directorio y de la alta Gerencia, así como al tiempo y al volumen de documentación necesarios para los debates del Directorio.

2.3.6.1 Condiciones que inciden en la Insuficiencia de Gobierno Corporativo.

Los fracasos Corporativos que se dan frecuentemente, hace descubrir lo débil de ciertas creencias y paradigmas en los cuales se fundamentaba la labor de dirección y liderazgo. De hecho, constantemente tenemos casos de empresas que pierden sumas importantes, se van a la quiebra o son sancionadas por presentar alguna de las siguientes situaciones:

a) Falta de una opinión independiente sobre la marcha del negocio.

Un común denominador en los casos de fracasos Corporativos, lo constituye la falta de una opinión independiente y suficiente sobre los riesgos y condición que guardan los diferentes procesos de negocio. Se refiere a la necesidad de contar con la opinión de un profesional distinto al responsable operativo, opinando sobre el nivel de riesgos y condición en que se desarrolla el negocio.

Este tipo de opiniones en la mayoría de los casos identifica condiciones que no son susceptibles de identificación oportuna, pues el responsable operativo busca todas las alternativas posibles para corregir desviaciones que tradicionalmente han sido ocasionadas u originadas por decisiones tomadas por el mismo responsable.

No se puede evitar que en muchos casos, el auditor externo reciba presiones de la entidad para adecuar los comentarios a fin de expresar opiniones e impresión a los accionistas que no los aleje, sino por el contrario los atraiga o al menos no les invite a replantear la viabilidad de su inversión.

b) Insuficiencia de información/revelación de los Estados Financieros de la compañía.

En los procesos de negocio existen distintos riesgos potenciales que pueden no ser percibidos ni monitoreados a través de la información financiera. Tenemos muchos ejemplos de ello, entre lo más común tenemos aquellos casos de procesos que son diseñados bajo un ambiente familiar que implica y requiere de la presencia del dueño o de su personal cercano de la más alta confianza, o de aquellos procesos que han evolucionado de tal manera que son dependientes de un ejecutivo que monitorea e impulsa su gestión; evidentemente en ambos casos el proceso se diseñó con base en las personas y no buscando una operación auto-controlable y de gran permanencia.

Los riesgos sólo se reflejan en los estados financieros hasta que éstos se empiezan a materializar; lamentablemente, su materialización puede ser repentina o podemos no hacer caso oportuno a las tendencias negativas tratando de justificarlas u ocultarlas¹⁵.

c) Adecuación de cifras por parte de la administración para reflejar el mejor nivel de gestión posible.

La gerencia de la empresa en ocasiones tiene diferentes criterios contables para reflejar una misma situación, siendo humanamente comprensible reconocer que la selección del criterio se ve orientada por el deseo de la administración de obtener reconocimientos económicos y sociales inmediatos; se tomará la opción que dibuje de mejor manera su gestión.

Se debe reconocer que la administración tiene tradicionalmente una visión y objetivo de corto plazo (de uno a cinco años), pues en este tiempo es que tienen un reconocimiento económico en la empresa y, después de este plazo, en muchos de los casos se reubica en otra corporación. Los accionista por el contrario, buscan un negocio con visión de largo plazo, estando dispuestos a sacrificar muchas veces, la utilidad del corto plazo por la necesidad de un negocio estable, seguro y permanente.

d) Sobreestimación del alcance de la Auditoría Externa.

Aun cuando el Dictamen de la Auditoría Externa se trata de una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, se llegó a pensar que este dictamen garantizaba que no se tendrían sorpresas de malos manejos o fraudes. Hoy sabemos claramente que esto no es así. La Auditoría Externa sigue siendo muy importante, pero es claro que requiere ser complementada con un estudio completo de los procesos del negocio que facilite una visión integral de los riesgos y controles presentes y que den a la administración una verdadera posibilidad de orientar de manera eficiente y segura el negocio, evitando sorpresas fuera de control.

¹⁵ Consejo Corporativo de Alta Efectividad, Capítulo 1, pág. 20

e) Conflictos entre los Administradores y Accionistas de la Empresa

Es importante reconocer cierta tendencia de los directores generales en participar y ser los promotores de organizaciones que tengan un resultado de corto plazo, mientras que los inversionistas tradicionalmente buscan un negocio estable, productivo y de largo plazo. El Gobierno Corporativo existe para mediar intereses y sacar el mayor beneficio de ambas posiciones, las cuales no son excluyentes en sí mismas.

Debemos ser claros que los inversionistas son dueños, los directores y gerentes trabajan para los dueños. Entre los directores generales no hay quien no aprecie lo importante que significa la lealtad de inversionistas de largo plazo, pero la pregunta es: ¿Qué tan leal es la administración hacia los accionistas? ¿Son todas las decisiones que toman los directores y gerentes animadas por el deseo de incrementar el valor de las acciones?. Si esto no es así, entonces los directores y gerentes de la empresa tiene un objetivo equivocado.

Un Buen Gobierno Corporativo en sí mismo adiciona valor al desarrollo de corto plazo en la compañía; al mismo tiempo genera mayores elementos de valor en el precio de la acción. Así mismo, un Buen Gobierno Corporativo identifica y reduce aquellas posibilidades de que se presenten riesgos de eventos negativos que limiten o reduzcan el logro de objetivos de negocio.

Un empresario que quiere crecer de manera segura y consistente debe de evitar la posibilidad de condiciones que lleven a su empresa a quiebras repentinas; debe solidificar la Administración y el control del negocio a través de garantizar una visión complementaria e independiente, que permita una Práctica de Gobierno Corporativo segura y de alto rendimiento.

2.3.6.2. Ejemplos de Fracasos Administrativos

1) Fracasos a Nivel Mundial¹⁶.

Como ejemplo de las circunstancias que se han presentado en todos los giros de negocio, a continuación se presentan una breve descripción de casos que, por la importancia de las empresas y por sus efectos negativos en los mercados internacionales, han tenido una publicidad de alcance mundial. Al comentar estos casos, también se indican de manera breve las acciones de control o evaluación que, de haberse presentado, parecen haber prevenido o detectado anticipadamente las circunstancias contrarias a los objetivos de negocio.

Nombre de Caso	Caso Barings
Descripción del Caso	Durante 11 años un trader considerado una estrella de la oficina de Singapur, de solamente 28 años, Nick Leeson, ocultó pérdidas en contratos de futuro en el mercado japonés.
Monto	1.4 billones de dólares
Fecha	Febrero de 1995
Condiciones Controles ausentes o insuficientes	a) Distintos niveles para autorización de operaciones b) Segregación de funciones entre front office y back office c) Grabación de transacciones y autorización de clientes d) Realización de una auditoría interna suficiente
Principales Consecuencias	Desaparición del banco, desempleo y pérdida en el valor de las acciones, originando afectación patrimonial a miles de accionistas

¹⁶ Consejo Corporativo de Alta Efectividad, Capítulo 1, pág. 24

Nombre de Caso	Caso de Daiwa Bank
Descripción del Caso	Por 11 años se falsificaron documentos para ocultar pérdidas de la oficina en NY por ventas de bonos, propiedad del banco y de clientes, sin contar con las autorizaciones expresas.
Monto	Monto 1.1 billones de dólares de quebranto y \$340 millones de dólares de multa
Fecha	Febrero de 1995
Condiciones Controles ausentes o insuficientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de segregación entre front y back office 2. Vigilancia en el cumplimiento de controles existentes 3. Falta de seguimiento financiero de las instituciones 4. Incumplimiento en supervisión y autorización de transacciones 5. Falta de conciliación de transacciones por terceros 6. Insuficiencia de revisiones de auditoría o control interno
Principales Consecuencias	<p>- Reducción de operaciones en EUA, especialmente en Nueva York</p> <p>Incremento de revisiones en bancos extranjeros</p> <p>-Reducción en el valor de la acción con afectación en miles de accionistas</p>

Nombre de Caso	Caso Merck
Descripción del Caso	Por tres años se registraron ventas inexistentes de su filial médico.
Monto	12,400 millones de dólares
Fecha	Junio de 2001
Condiciones Controles ausentes o insuficientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión, conciliación y documentación clara de ventas 2. Insuficiente auditoría interna o revisión de tercero independiente

	<p>3. Cruce de ventas con análisis y seguimiento del inventario, cuentas por cobrar y cuentas de filiales</p> <p>4. Evaluación de principales criterios contables por tercero independiente</p> <p>5. Cruce de ventas con comportamiento del costo de producción.</p>
<p>Principales Consecuencias</p>	<p>Incertidumbre en el mercado de valores</p> <p>Afectación sólo del 6.8 por ciento en valor de la acción, dado que aparentemente no tuvo efecto en ganancias registradas.</p>

2) Ejemplo de Fraudes en El Salvador

a) Caso Mathies Hill ¹⁷

El día 3 de julio fueron intervenidas las sociedades FINSEPRO e INSEPRO por la Superintendencia del Sistema Financiero. Según un informe de la Fiscalía General de la República, de conformidad a auditoría practicada por el Superintendente del Sistema Financiero en las sociedades financieras INSEPRO S.A. de C.V., y FINSEPRO S.A. de C.V., la Fiscalía General de la República ha instruido diligencias. Determinándose que el señor Roberto Mathies Hill y otros miembros de la Junta Directiva de dichas instituciones han cometido el delito de defraudación de la economía pública.

Si inicialmente se estimaba que el monto de lo del fraude oscilaba entre 200 y 500 millones de colones, posteriormente se habla de algo más de mil millones de colones, cuyo paradero se desconoce. También se ignora el nombre de todos los estafados y los montos que perdieron, aunque sí se sabe que fueron los dos o tres puntos que pagaban de intereses INSEPRO y FINSEPRO por encima de las otras financieras del país lo que llevó a muchos a arriesgar sus ahorros.

¹⁷ <http://www.uca.edu.sv/publica/eca/585com1.html>

¿Cómo operaban INSEPRO-FINSEPRO? Pues bien, la ruta del fraude tal como fue establecida por el matutino El Diario de Hoy era la siguiente: FINSEPRO, institución autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), recibía a sus clientes como cualquier otra entidad bancaria. La administración y el presidente de FINSEPRO eran los mismos de INSEPRO, esta última no autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Los empleados remitían a los clientes hacia las instalaciones de INSEPRO contiguas a FINSEPRO y les prometían intereses más altos y seguridad en sus ahorros. INSEPRO captaba esos depósitos ilegalmente. Se desconoce el destino de los fondos que llegaron a INSEPRO, al igual que se ignora el monto real de lo captado por la financiera.

Cuando INSEPRO enfrenta problemas de liquidez, FINSEPRO le transfiere ilegalmente más de 200 millones de colones. Según la Superintendencia, esa transacción mostró alguna evidencia del problema. Para cubrir la cantidad financiera ocasionado a FINSEPRO al transferirle fondos a INSEPRO, ésta da a cambio cheques pagaderos a otros bancos, muchos de los cuales carecían de respaldo.

El caso Mathies Hill ha dado pie a las más diversas hipótesis, entre las cuales dos han sido las más discutidas. La primera, defendida por amigos cercanos de Mathies Hill e incluso por el mismo Presidente Calderón Sol, fue que sus actividades ilegales eran un caso aislado, que en lo absoluto podían extenderse a otros empresarios y, mucho menos, al Sistema Financiero en su conjunto. Se trataba de los errores de un buen muchacho, cuya ambición lo había llevado no sólo a violar las leyes, sino también a deshorrar a su familia. Quienes apostaban por esta hipótesis trataban de disminuir, con poco éxito, el impacto público de la estafa realizada por INSEPRO y FINSEPRO y de focalizar el problema en una persona concreta que, al ser penalizada, evidenciaría la determinación de las autoridades por combatir la criminalidad en cuales quiera de sus manifestaciones. De paso, con esa penalización, el asunto pasaría al olvido.

Otra hipótesis, más agresiva y menos optimista, fue abanderada por la oposición legislativa. La misma sostenía que el caso Mathies Hill tenía implicaciones más amplias y que, inclusive, existían otras personas e instituciones implicadas en el fraude financiero que ponían en peligro la estabilidad económica del país. Los que se adscribían a esta lectura de los hechos pretendían vincular diferentes casos criminales como estafas financieras, narcotráfico, lavado de dinero, aparentemente no relacionados entre sí, pero en los que aparecían siempre los mismos nombres. De este modo, resultaría que Robertillo Mathies Hill no sería un buen muchacho que se habría equivocado, sino que se trataría, más bien, de un delincuente que no estaría solo en sus negocios ilícitos.

El desarrollo posterior de los acontecimientos ha dado la razón a quienes sostenían que el caso Mathies Hill no era algo aislado. Ahora está claro que son varias las personas e instituciones involucradas en el fraude financiero y todo apunta a que dicho fraude se relaciona con otros hechos criminales como el lavado de dinero y el narcotráfico. Pero lo que resulta más sorprendente es que quienes se dedicaban a estos negocios ilícitos también hacían trabajo de inteligencia, compraban periodistas, financiaban a intelectuales para la elaboración de análisis y trabajos de investigación, y canalizaban recursos a determinadas figuras políticas.

Esto último lo han puesto de manifiesto las pesquisas policiales en torno a Mario Galdámez, otro delincuente de altos quilates, que se ha tomado la tarea de hundir con sus declaraciones a su antiguo mentor en la empresa Caribe Motor y a quien le canalizó fondos para su empresa Automotriz Sabater, es decir, el mismo Mathies Hill.

El conjunto de hechos que han salido a relucir y los intereses económicos y políticos puestos en juego, hacen presumir que el nudo de los negocios ilícitos en los que se haya involucrado, como principal figura, Roberto Mathies Hill no va a ser fácilmente desatado. ¿Quiénes de los actuales diputados o del actual gabinete de gobierno recibieron dinero y favores de los implicados en el escándalo financiero? Esa es la pregunta que todo el mundo se hace y que urge de una pronta respuesta. Hasta ahora, aunque son muchos los elementos aportados por las pesquisas policiales y periodísticas, todavía hay una infinidad de dudas

que es preciso relacionar para tener una comprensión del fraude y sus implicaciones políticas y económicas.

Es importante esclarecer los hechos y sus conexiones, pues su alcance va más allá de una equivocación de algunos de los miembros de las familias más prominentes de El Salvador. Si inicialmente se quiso vender esa idea, ahora ya es tarde. El caso Mathies Hill obliga a llegar hasta las últimas consecuencias en las investigaciones, así como a actuar sin contemplaciones de ninguna especie para quienes han manejado ilícitamente recursos financieros del público. Asimismo, también es de suma importancia esclarecer la relación de ese fraude con el narcotráfico, el tráfico de automóviles y quizás también con la industria de los secuestros. Seguramente saldrán a relucir nombres de personas e instituciones tenidas por honorables; sin embargo, si todo queda medianamente claro, la institucionalidad democrática saldrá favorecida.

Algo que es necesario recalcar es que el caso de Mathies Hill y conexos ha enseñado a todos los salvadoreños que la honorabilidad tradicionalmente atribuida a las familias poderosas es tan endeble como la de cualquier habitante de El Salvador. Las frases de buena familia, decente y respetable con las que se caracterizaba a las familias ricas del país, y a aquellas que pretendían ser como ellas, se han revelado vacías y carentes de sentido. Y es que así como es un mito que los pobres son holgazanes y deshonestos por naturaleza también lo es el creer que los que nacen en cuna dorada poseen los mejores talentos y virtudes. Las duras críticas de José Ingenieros a los grupos oligárquicos de su época no dejan de tener un cierto eco en nuestro país, sobre todo, porque ellas nos recuerdan que tener dinero y poder no significa automáticamente tener talento y honorabilidad.

En este momento, ha salido a flote una abundante información sobre la corrupción empresarial, aunque todavía no está suficientemente clara cuál es la dimensión real de la misma. Es decir, a estas alturas no se conocen los niveles de corrupción y de ilegalidad presentes en el Sistema Financiero, aunque por los casos que han salido a la luz pública es de sospechar que los mismos son extremadamente elevados. Y la interrogante que no puede

eludirse es, ¿Hasta qué punto están dispuestas a llegar las autoridades del país en la investigación y sanción de empresas y personas que han hecho de la estafa institucionalizada una práctica digna de elogios?

En su momento, la destitución del Superintendente del Sistema Financiero dio lugar a una serie de interrogantes que apuntaban, más que nada, a poner en duda las intenciones del Presidente Armando Calderón Sol cuando tomó esa decisión. Tal como se han sucedido los hechos parece que algunas de esas dudas tienen ya alguna respuesta: Rodríguez Loucel, como Superintendente del Sistema Financiero, estaba enterado de las actividades fraudulentas que realizaban empresarios como Mathies Hill y no hizo nada para poner alto a las anomalías. Ahora bien, ¿Quiénes más en el gobierno sabían de eso y se hicieron los de oídos sordos?

Hasta ahora, esa pregunta no ha sido respondida con claridad y contundencia por las autoridades. Aquí estamos ante un vacío de información que debe ser llenado a la mayor brevedad, si en verdad se pretende manejar las cosas con transparencia y honestidad. Por lo demás, no se puede dejar de señalar un punto ciertamente grave para el país: que la clase empresarial salvadoreña, por obra y gracia de sus miembros modelo, se está desprestigiando ante la opinión pública y se proyecta como un grupo ambicioso y sin escrúpulos. Y es que sin una clase empresarial comprometida con el desarrollo nacional y respetuosa de la legalidad, El Salvador no va a encontrar un rumbo como nación.

Hasta ahora no se ha visto por ninguna parte a ese nuevo empresario que el país requiere, por más que la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), insista en que sus agremiados están comprometidos con un proyecto de nación a largo plazo. Ese compromiso no es tal si se privilegian mecanismos de enriquecimiento ilícito, que lo primero que hacen es violar las reglas del mercado a las que todo capitalista, que lo quiera ser debería respetar.

Otro mito que se ha derrumbado es el de la transparencia empresarial, al igual que han perdido credibilidad las ideas propagadas desde los círculos empresariales acerca de la

superioridad administrativa y ética del sector privado sobre el sector público. No hay que perder de vista que en un momento en el que la lógica del mercado se impone sin resistencias por el mundo, los epígonos del neoliberalismo no se cansan de repetir la tesis de que el sector público es, por naturaleza, ineficiente y corrupto, mientras que el sector privado empresarial tendría como características distintivas la eficiencia y la honestidad.

Ciertamente, no se tiene que profesar el credo neoliberal para reconocer los vicios de los estados latinoamericanos, así como la necesidad de su reforma radical; tampoco se tiene que ser un anticapitalista para reconocer que los empresarios ni son siempre todo lo eficientes que proclaman ni son los más honestos y transparentes en sus actividades económicas. Nuestros empresarios son la mejor prueba de ello, como lo demuestra el rezago tecnológico de muchas industrias nacionales lo cual es inseparable del temor de nuestros capitalistas a arriesgarse en proyectos de inversión a largo plazo y las actividades ilícitas en que suelen involucrarse, con la más absoluta tranquilidad, miembros importantes de la clase empresarial.

Las inobjectables pruebas de corrupción en el sistema financiero no sólo desmienten la tan proclamada honestidad empresarial, sino que, además, levantan serias dudas sobre el compromiso de los empresarios salvadoreños con un proyecto de nación a largo plazo, como el que la Asociación Nacional de la Empresa Privada defendió en su Manifiesto Salvadoreño, o como el que el Presidente Calderón Sol insiste en proclamar en sus discursos oficiales.

Así, el caso más escandaloso de corrupción empresarial tiene como protagonista a una de las familias más prominentes de El Salvador, particularmente a uno de sus miembros, quien hasta hace poco fue considerado modelo a seguir en el camino del triunfo y como uno de los más eximios representantes de esos nuevos capitalistas modernos, emprendedores y audaces- que, al amparo de actividades financieras de la más diversa índole, le estaban dando un nuevo rostro al sector empresarial del país. Incluso, no faltaron quienes llegaron a pensar que era en figuras como Mathies Hill en los que debía descansar la apuesta por un nuevo El Salvador.

Sin embargo, una vez más, las apariencias terminaron distorsionando la realidad y engañando a los que se creían más listos. El buen muchacho de Robertito resultó ser un fraude. Claro que fue emprendedor y dinámico, pero lo fue con actividades financieras ilícitas que, al ser descubiertas, lo han llevado ante la justicia. De paso, sus actividades han puesto al descubierto los nombres de otras personas e instituciones incluido su padre, Roberto Mathies Regalado que se movían en el oscuro mundo de los negocios ilícitos, el espionaje y el chantaje económico. Mathies Hill -al igual que el círculo de colaboradores que lo rodeaban- ha resultado ser uno más de los que buscaban enriquecerse a como diera lugar, violando las leyes del país e irrespetando unas reglas las del mercado que, presumiblemente, los empresarios deberían ser los primeros en cumplir.

El país necesita de empresarios con vocación nacional. Más aún, El Salvador no va a ir a ningún lado mientras no exista un compromiso de nación por parte de los principales actores sociales, económicos y políticos. La corrupción empresarial muestra palpablemente que nuestros capitalistas, incluso los que se tildan de modernos y honestos, no están preparados para la construcción de una nueva sociedad, en la que, aunque ambicionen riquezas y las obtengan, tendrán que aceptar que el respeto a la legalidad y la preocupación porque los ciudadanos de sus país no se mueran de hambre serán una garantía para su prosperidad.

b) Caso OBC

OBC fue fundada en 1992 por el señor Mauricio Sandoval y su esposa Lorena Koberg de Sandoval. Sandoval fue Director de la Oficina de Inteligencia del Estado (OIE) y posteriormente director general de la PNC. También fue precandidato a la presidencia por el gobernante partido Alianza Republicana Nacionalista. Cuando asumió como jefe de la PNC las riendas de OBC quedaron en manos de su esposa, pero un año después le vendieron la totalidad de las acciones a Eduardo Villatoro. Fue bajo la administración de

éste que la empresa fue cerrada por múltiples irregularidades, sin embargo, un grupo de accionistas maneja que las fallas de la empresa datan desde la administración de Sandoval.

Por ejemplo, hay documentos de las autoridades salvadoreñas que confirman que la empresa, de 1997 a 2002, violó normativas de funcionamiento de las bolsas de valores. Una de ellas es el haber prestado a empresas de la misma familia dinero de OBC. En el período de su administración, desde el año 1992 hasta el 5 de Junio del año 2000, la familia Sandoval manejó la casa corredora de bolsa con apego a la ley y reglamentos, tal como consta en los registros de la Superintendencia de Valores”, dice en la página electrónica www.elforodelaverdad.com que la familia Sandoval ha montado para dar su versión.

Empresas ligadas a la familia Sandoval le adeudaban a OBC 334 mil dólares. En una entrevista concedida por Lorena Koberg de Sandoval el 3 de junio de 2005 a El Diario de Hoy, manifestó que los préstamos entre empresas del mismo grupo son normales. En esa ocasión argumentó que los préstamos se hicieron con el patrimonio de la empresa, no con el dinero de los inversionistas. Koberg de Sandoval argumenta que cuando vendieron la empresa a Villatoro, uno de los arreglos fue que esas deudas se liquidarían. Sin embargo no fue así. Los 334 mil dólares aparecen todavía como pérdidas de la empresa.

En una entrevista de Soriano de Torres con El Diario de Hoy, informó que en la administración Sandoval la contabilidad de OBC mostraba una cuenta llamada Emilio Zapata, un cliente inexistente (fantasma). Por medio de esa cuenta se realizaban varias operaciones y según la ex gerente, era una forma fraudulenta e ilegal para transferir o manejar fondos. La familia Sandoval, alega no obstante que Emilio Zapata era un código de cuenta, pero el mismo no aparece en el catálogo de cuentas aprobado por la Superintendencia de Valores.

Los inversionistas de Operaciones Bursátiles de Centroamérica (OBC) están claros de algo: hay gente muy bien conectada políticamente en el fraude millonario del que fueron objeto y

una negligencia descarada de las autoridades encargadas de investigar, capturar y llevar a la cárcel a los responsables.

Han pasado tres años desde el cierre de OBC. Los inversionistas se han movido buscando respuesta. Hasta el momento todo sigue igual. El presidente de OBC, Julio Eduardo Villatoro, viviendo en, Estados Unidos 11 y Sonia Margarita Soriano de Torres, la gerente ambos eran legalmente los únicos accionistas escondida en algún lugar de El Salvador.

La Policía de El Salvador y la Policía Internacional (INTERPOL) no los han capturado. Ambos son buscados por las autoridades. Ni siquiera los han hecho declarar. Torres asegura que lo hizo ante la Fiscalía y Villatoro ni siquiera ha podido ser contactado, por lo menos por las autoridades salvadoreñas. OBC violó todas las normas de las casas corredores de bolsas. Transfirió, según investigaciones de la Fiscalía, casi 8.9 millones de dólares de los clientes hacia bancos en Estados Unidos.

Un grupo de inversionistas que se mantienen firmes buscando justicia para su caso, dijo a una comisión investigadora del Parlamento que ellos estimaban el fraude en unos 11 millones de dólares, aunque según la Auditoría Integral la suma destinada a La Interpol primero informó que lo tenía controlado, luego dijo que Villatoro ya no vivía en Miami y que desconocían su paradero. Lavado de dinero a través de transferencias supera los 20 millones de dólares. La Superintendencia de Valores (SV), estima que el presunto fraude es de 6 millones 362 mil 313.04 dólares pero la Central de Depósito de Valores detalló, en un informe hecho llegar al Parlamento, que al cierre de OBC su cartera era de 2 millones 645 mil 390.98 dólares, sin embargo de eso sólo se podrían recuperar 329 mil 623.31 dólares.

Probablemente no queden saldadas las obligaciones que OBC tenía para con sus inversionistas, pues las cantidades distan enormemente, para ejemplo, el presunto fraude de más de 6 millones de dólares, hasta el momento tal vez pueda recuperarse sólo 475 mil dólares, que es un aproximado del 8% del total defraudado”, dijo la Comisión del Parlamento que investigó el caso.

Finalmente lo recuperado del total de inversión fueron 289 mil dólares que únicamente representa 4.5 por ciento de lo defraudado. Por lo tanto, los inversionistas recomendaron ante la Asamblea Legislativa, la Superintendencia de Valores y la Fiscalía que la cantidad de dinero recuperada fuera distribuida entre todos los inversionistas, pues la contabilidad de OBC no era confiable a tal punto que ni la misma Superintendencia de Valores logró reconstruirla.

La Comisión Especial de la Asamblea Legislativa integrada por diputados de varias agrupaciones políticas le recomendó al Presidente de la República Elías Antonio Saca, que destituyera al Superintendente de Valores Omar Ernesto Rodríguez Alemán por la negligencia en su actuar en torno al caso de OBC y el mandatario así lo hizo, aunque posteriormente fue colocado en otro puesto público.

Este nuevo caso de defraudación demuestra la ineficiencia de la supervisión financiera y de valores en El Salvador, porque según el mismo Superintendente de Valores le seguían la pista a OBC desde 1997 sin que la previsión fuera suficiente para impedir el fraude”, dijo a través de una carta el 22 de julio de 2004 un diputado del opositor Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN).

Según información publicada en la página electrónica de la Superintendencia de Valores, OBC venía cometiendo irregularidades desde 1997. ¿Con el permiso de la Superintendencia? Los legisladores argumentan, en su informe, que la Superintendencia de Valores hacía cada año una auditoría en OBC, por lo tanto era imposible que esa institución no se percatara de las anomalías que datan de 1997.

En el Ministerio Público 113 inversionistas de OBC denunciaron a Villatoro Moteagudo y a Soriano de Torres por fraude. Se estima que los inversionistas de OBC eran aproximadamente 400 pero que por tener cantidades mínimas no todos acudieron a la Fiscalía. A pesar del informe sobre la investigación que realizó la comisión del parlamento y la investigación de la Fiscalía el caso está estancado actualmente. Se argumenta que como

Villatoro Monteagudo y Soriano de Torres no han sido capturados no se puede avanzar en el proceso penal. Sin embargo, el Ministerio Público debió iniciar de oficio otros procesos en contra de otros responsables, opinan los inversionistas afectados.

¿Qué fin tuvo el dinero que fue transferido por Villatoro a Estados Unidos a través del sistema bancario salvadoreño? ¿Será este un caso más de impunidad? ¿Por qué la INTERPOL no captura a Villatoro Monteagudo cuando todos saben que habita en Estados Unidos? ¿Por qué la SV no intervino a tiempo a la empresa si las anomalías datan de 1997? ¿Si el fraude, como estima la SV, fue de un poco más de seis millones, por qué Villatoro transfirió más de 20 millones a Estados Unidos, de dónde salieron los otros 14? ¿Por qué la Superintendencia de Valores cerró abruptamente a OBC sin resguardar los intereses de los inversionistas? ¿Por qué mejor no sólo la intervino?. Todas esas son interrogantes que se hacen los inversionistas de OBC. A ninguna de las preguntas le encuentran repuestas todavía.

Sonia Margarita Soriano de Torres¹⁸, la ex gerente de la corredora Operaciones Bursátiles de Centroamérica (OBC), confesó en dos escritos judiciales que viajó hasta Miami y Nueva York, en Estados Unidos, para conocer del manejo de un portafolio de inversión ilegal que nunca fue detectado por las autoridades financieras del país.

El Sr. Villatoro me habló por teléfono y me dijo que teníamos que pensar en cómo generar más ingresos para la empresa. Me dijo: ‘Lo he estado pensando mucho y creo que es lo que más nos conviene, se trata de crear un portafolio de inversión en el extranjero’. En la bolsa de Nueva York el dinero generaba un rendimiento mayor”.

Julio Eduardo Villatoro, extraditado desde Estados Unidos por estafa y defraudación a la economía pública, compró la corredora en el primer semestre de 2000. Él tenía autorización para captar fondos del público e invertirlo en la bolsa de valores de El Salvador, pero la

¹⁸ <http://www.laprensagrafica.com/lo-del-dia-edi/112964--ex-gerente-obc-delataa-extranjeros-en-fraude.html>

Fiscalía lo acusa de llevar una doble contabilidad y sacar sin autorización de la Superintendencia de Valores unos \$8 millones hacia cuentas en el extranjero.

Soriano de Torres, prófuga, conocía detalles de esas operaciones. “Nos fuimos con él (Villatoro) a Miami, luego a Nueva York; efectivamente nos llevó a conocer Wall Street, luego nos trasladamos a las Torres Gemelas, que en ese momento no había pasado nada del atentado. Nos llevó a las oficinas del 12.º piso y allí nos presentó al ‘broker’ que se llama Diego Hoyos, un colombiano radicado en Nueva York, quien nos explicó que el portafolio estaba generando rendimiento”.

Un “broker” es un corredor de bolsa. Además de Hoyos, dice la ex gerente, en esa visita estuvo Mónica Olano. El colombiano explicó que las inversiones estaban diversificadas y que representaban al puesto de bolsa CIBC Openheimer. Luego de los atentados al World Trade Centre, el 11 de septiembre de 2001, Villatoro cambió de centro de operaciones. En esa época se creó la empresa OBC en Miami, y las transferencias de dinero se hacían al ahora imputado y su hija Nataly Villatoro.

Fuimos siempre con Mónica Olano a la ciudad de Boca Ratón (Miami), al puesto de bolsa llamado Esterlyn Financial Investment Group –actualmente Vfinance Inc.–, nos presentó al presidente de la empresa, Charle Patrick García. Dijo que este puesto de bolsa estaba interesado en administrar el portafolio como la compra de OBC El Salvador. Soriano de Torres hasta recibió un curso de “broker” con Esterlyn. Mientras tanto, unos 130 afectados continuaban depositando su dinero en la corredora, sin saber que la mayor parte de los fondos salía ilegalmente hacia cuentas en el extranjero y la empresa tenía problemas para el pago de los intereses.

Esos problemas persisten. Villatoro tiene una deuda de \$3 millones con los afectados y por eso hoy enfrenta un juicio. Soriano de Torres continúa en la lista de fugitivos y con dos peticiones de criterio de oportunidad (Juzgado Séptimo de Instrucción y Sexto de Sentencia).

c) Caso Agave Azul: Resaca por la estafa con tequila¹⁹.

El 30 de mayo de 2005, autoridades salvadoreñas iniciaron una investigación sobre Agave Azul por sospechas de lavado de dinero. Muchos de los que hoy se sienten afectados apoyaron a la empresa y rechazaron la indagación. El cierre sorpresivo de la empresa les ha caído como un balde de agua fría que los ha hecho despertar de su ensueño.

Decenas de personas que invirtieron dinero en la tequilera Agave Azul llegaron ayer a las oficinas donde ésta funcionaba sólo para encontrarse con las puertas cerradas y con una sola respuesta dada por otros que ya se les habían adelantado: se fueron, Agave Azul habría estafado a casi seis mil personas que invirtieron diversas cantidades de dinero con la promesa de obtener el 15% mensual de ganancias.

El negocio consistía en que una persona entregaba cierta cantidad de dinero a la firma para que comprara determinadas cajas de tequila. Luego Agave las vendía en otros países y las ganancias eran repartidas entre la empresa y el inversor. La mayoría de los visitantes de ayer eran los que desde finales de diciembre no llegaban a las oficinas iban con la esperanza de que la empresa les cumpliera la promesa de pagarles las comisiones atrasadas de varios meses. Les habían prometido cancelárselas no más allá del 20 de enero.

Posterior al 30 de mayo de 2005, cuando la Fiscalía y policía allanaron el local de Agave Azul, éstos cesaron operaciones arguyendo que le habían decomisado documentación importante. Luego representantes de la tequilera comenzaron a buscar el apoyo de los miles de promotores diciéndoles que el único pecado era querer sacarlos de la pobreza, de querer darles la oportunidad de mejorar el nivel de vida de gente a quien por su edad o su escasa formación académica no tenía oportunidades de emplearse como asalariado.

Así logró ganarse el apoyo de los más de cinco mil promotores quienes vieron a la Fiscalía como los malos que se oponían a las buenas intenciones con que Herbert Danilo Portillo (salvadoreño) e Iván Maytorena (mexicano) habían fundado a Agave Azul, a finales de

¹⁹ <http://www.elsalvador.com/noticias/2006/01/19/nacional/nac11.asp>

2004. Cientos de promotores firmaron documentos en los que le pedían a la Fiscalía que desistiera de la investigación y que descongelara el medio millón de dólares que, en efectivo y cuentas bancarias le había congelado a la empresa.

De esa forma, Agave Azul logró captar en los últimos dos meses, un estimado de 600 mil dólares, según cálculos de los mismos afectados. En lo que los inversores afectados ya denominan como una estafa cayeron muchas personas de la tercera edad, amas de casa, pequeños comerciantes, policías y profesionales de todo nivel. Muchos no se atreven a hablar de los montos que entregaron a Agave Azul por vergüenza o por temor a que sus parientes se enteren del engaño, a quienes les han dicho que han perdido cien o doscientos dólares, cuando en realidad cayeron con miles.

2.3.7. MARCO CONCEPTUAL

Accionista: Es aquella persona natural o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país.

Administración: Es el proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia, para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materiales, o dicho de otro modo, con la mayor eficiencia.

Asuntos de Auditoría de Interés del Gobierno Corporativo: Son aquellos que surgen de la auditoría de los estados financieros y, en la opinión del auditor, son importantes y relevantes para los encargados del mando para supervisar el proceso de información financiera y revelación. Estos incluyen solo aquellos asuntos que han llegado a la atención del auditor como resultado del desempeño de la auditoría.

Bolsa de Valores: Es una organización privada que brinda las facilidades necesarias para que sus miembros, atendiendo los mandatos de sus clientes, introduzcan órdenes y realicen

negociaciones de compra venta de valores, tales como acciones de sociedades o compañías anónimas, bonos públicos y privados, certificados, títulos de participación y una amplia variedad de instrumentos de inversión.

CEO: Corporación Empresarial del Oriente (CEO) es una agremiación de empresas del Oriente Antioqueño que sirve a sus afiliados con servicios integrales y valores agregados para aumentar su satisfacción. Pero también Chief Executive Officer (Oficial Ejecutivo en Jefe en castellano) más conocido como CEO, es un término en inglés para designar a la persona con más alta responsabilidad de una organización o corporación anglosajona. Debido a la creciente globalización el término CEO se comienza a emplear en países no anglosajones.

Coherencia: Es la virtud principal que debe generar su imagen corporativa. ¿Cómo conseguirla? ¿Por qué es tan importante? Descubra si necesita renovarla.

Comité de Auditoría: Dicho comité apoya a la Junta Directiva en la revisión de los Estados Financieros y en el análisis del plan de trabajo, análisis, informes y resultados de la Auditoría Interna y Revisoría Fiscal. Así mismo, este Comité realizará la evaluación de las propuestas de Revisor Fiscal que se presenten a consideración de la Asamblea General de Accionistas.

Comité de Buen Gobierno: La función del Comité de Buen Gobierno es fundamentalmente la de apoyar a la Junta Directiva en su función de vigilancia del cumplimiento de las disposiciones de buen gobierno contempladas en la ley, los Estatutos y el Código de Buen Gobierno.

Comité de Evaluación: Es el que apoya a la Junta Directiva en el cumplimiento de su función de evaluación de la gestión de la Junta y de los principales ejecutivos de la Sociedad, y colabora en la fijación de los criterios para su remuneración.

Conflicto de Interés: Se entiende por conflicto de interés toda situación o evento en que los intereses personales, directos o indirectos, de los asociados, administradores o funcionarios de la sociedad, se encuentren en oposición con los de la sociedad, interfieran con los deberes que le competen a ella, o lo lleven a actuar en su desempeño por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus responsabilidades.

Control Interno: Se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Decisiones: Una decisión es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida. Por definición, los directivos han de saber tomar decisiones.

Deloitte Touche Tohmatsu: (también llamada Deloitte) es una de las mayores empresas de servicios profesionales del mundo, por volumen de facturación, y una de las llamadas Cuatro Grandes Auditoras (Big Four auditors en inglés).

Economía: Es la ciencia social que estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado individual y colectivo de la sociedad.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Esta es una acepción que obedece a la práctica y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Eficiencia: Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

El Consejo de Administración: Es una de las formas que puede adoptar el órgano de administración y de representación de una sociedad mercantil.

Equidad: Significa que mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, tienen derecho a acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar.

Función Administrativa: Conjunto de las actividades que despliega la administración pública para el cumplimiento de sus fines. Se realiza mediante la descentralización, delegación y desconcentración de funciones.

Función Operativa: Abarca el conjunto de actividades relacionadas con los empréstitos y otros acuerdos o arreglos que implican alguna clase de acción interacciones y transacciones. Esta función puede dividirse en tres fases distintas: negociación, utilización y servicio del préstamo. Las actividades o acciones concretas que corresponden a cada fase son muy diferentes según el tipo de empréstito de que se trate (préstamos bilaterales y multilaterales en condiciones de favor, eurocréditos, etc.). Así pues, esta función se ocupa de las técnicas, entre las cuales deben incluirse las referentes a determinadas formas de reorganización de la deuda como la reestructuración, la refinanciación.

Gobierno Corporativo: Se define como el sistema de normas, prácticas y procedimientos, por el cual se regulan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma así como también las reglas por las que se rige la toma de decisiones y en la manera en que estas son operadas y controladas.

IFAC (Federación Internacional de Contadores) International Federation of Accountants: esta organización funcionan comités de educación, ética, normas técnicas, de auditoría, congresos internacionales, organizaciones regionales, planificación y contabilidad de gestión.

Imagen Corporativa: Es la manera por la cual transmite, quien es, que es, que hace y como lo hace. Es definida también como la personalidad de la empresa lo que simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posesionar está en su mercado.

INTOSAI: International Organization of Supreme Audit Institutions (organización internacional de las entidades fiscalizadores superiores).

Inversiones Impredecibles: El riesgo en las inversiones no es igual para todos. Para algunos el verdadero riesgo está en que el dinero invertido no logre la rentabilidad que esperaban o que esta sea muy inestable y a veces este arriba, a veces abajo, generando una sensación de inseguridad demasiado fuerte para tolerar. Otros no piensan en el riesgo más que como la posibilidad de que sus inversiones no crezcan o aún peor disminuyan su valor. ¿Cómo piensa usted en el riesgo? ¿Cuánto riesgo puede y quiere enfrentar? El riesgo adecuado para cada inversor es aquel que más lo acerca a cumplir sus metas, con el nivel de incertidumbre y presión que está dispuesto a tolerar.

Junta Directiva: Es el máximo órgano de administración de la sociedad, al cual le corresponde la toma de todas las decisiones operativas y de inversiones, salvo las que expresamente corresponden por Ley o por Estatutos al Gerente General o a la Asamblea de Accionistas.

Rendición de Cuentas: Es un aspecto fundamental para la gobernabilidad de los países entendida ésta como la capacidad de los gobiernos para usar eficazmente los recursos públicos en la satisfacción de las necesidades comunes, y constituye un principio de la vida pública, mediante el cual, los funcionarios depositarios de la voluntad del pueblo están obligados a informar, justificar y responsabilizarse públicamente por sus actuaciones. Se constituye por mecanismos políticos, sociales y jurídicos de control vinculados en forma de redes de intercambio.

Manual Corporativo: Es una herramienta o una guía práctica, que establece los criterios a seguir, en un programa de identidad.

Manual de Compras: Se define como la guía oficial del departamento, mediante el cual se proporciona la clara definición de los objetivos, su estructura, procedimientos, funciones, responsabilidades, y la autoridad delegada para el cumplimiento de los trabajos encomendados.

Manual de Contenido Múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de políticas y procedimientos, el de historia y organización, en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

Manual de Finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de Normas: Es la recopilación organizada y coherente de Normas que regulan actividades administrativas específicas de los procesos de apoyo. Ejemplo: Manual de Control Administrativo, Manual de Compras, Manual de Normas Administrativas, Manual de Contratación, etc.

Manual de Organización: Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y

coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

Manual de Políticas: Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.

Manual de Procedimiento: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso.

Manual de Procedimientos de una Unidad Administrativa: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

Manual de Puestos: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

Manual de una Unidad Administrativa : Agrupa lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa, entiéndase Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otra.

Manual Especifico de Reclutamiento y Selección: Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

Manual Técnico: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura y modo de operar un aparato. Su contenido destina un porcentaje menor a la descripción y uno mayor a la gráfica. Ejemplos Manuales de TV y Sonido, CPU, vehículos.

Manual: Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

Manuales Administrativos: Son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución, por medio de la especificación de bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslindamiento de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones o puestos en general; en ellos se concentra información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma, sin embargo no son duplicados de los instrumentos normativos o legales, tales como leyes, decretos, directrices o reglamentos.

Mercado de Capitales: Es una herramienta básica para el desarrollo económico de una sociedad, ya que mediante él, se hace la transición del ahorro a la inversión. De esta manera se generan una serie de consecuencias que juegan un papel muy importante en el desarrollo de la economía de un país y por tanto en el desarrollo total del mismo; ya que, como es sabido, por medio de una mayor propensión al ahorro, se genera una mayor inversión, debido a que se producen excedentes de capital para los ahorradores, los cuales buscan invertirlos y generar mayor riqueza.

Moralidad: Es la calidad de los actos humanos en cuya virtud los designamos como buenos o malos, como acertados o erróneos. Se trata de un término común relativo a la bondad o la maldad de un acto humano, sin especificar a cuál de los dos se refiera.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico): Es una organización de cooperación internacional, compuesta por 31 estados cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

PAIB (Professional Accountants in Business Committee): Comité de los Contadores Profesionales en los Negocios, sirve a los contadores profesionales a nivel mundial que prestan sus servicios en el comercio, la industria, el sector público, la educación y en entidades no lucrativas.

PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board): Junta de Supervisión de Firmas de Contabilidad Pública, es una organización creada por la ley Sarbanes-Oxley a fin de supervisar la actividad de las firmas que realizan la auditoría externa de las empresas que cotizan en bolsa.

Preservación del Medio Ambiente: Es la orientación de las actuaciones del ente público hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad. Cuando el hacer de una entidad pueda tener un impacto negativo en las condiciones ambientales, es necesario valorar sus costos y emprender las acciones necesarias para su minimización. La adecuada operación del Sistema de Control Interno, garantiza el acatamiento de estos principios por parte de los servidores públicos, al considerarlos como punto de partida para el desempeño de sus funciones.

ROSC (Reports on the Observance of Standards and Codes) o Informe sobre la Observancia de Estándares y de Códigos, cuyo principal objetivo es hacer un diagnóstico sobre la situación local acerca del “cumplimiento” de los estándares internacionales en materia de Contabilidad y Auditoría; Gobierno Corporativo; y Transparencia Fiscal.

SEC (Securities & Exchange Commission): Valores y Comisión de Cambios es una agencia federal que regula los mercados financieros de EEUU. La SEC también supervisa la industria de títulos, activos financieros, y promueve total claridad para proteger a los inversores contra malas prácticas en los mercados financieros.

Señalética: Es una actividad perteneciente al diseño gráfico que estudia y desarrolla un sistema de comunicación visual sintetizado en un conjunto de señales o símbolos que cumplen la función de guiar, orientar u organizar a una persona o conjunto de personas en aquellos puntos del espacio que planteen dilemas de comportamiento, como por ejemplo dentro de una gran superficie (centros comerciales, fábricas, polígonos industriales, parques tecnológicos, aeropuertos, etc).

Sistema Financiero: Es aquel conjunto de instituciones, mercados y medios de un país determinado cuyo objetivo y finalidad principal es la de canalizar el ahorro que generan los prestamistas hacia los prestatarios.

Trader: Participante en un mercado que compra y vende activos por cuenta propia, generalmente a corto plazo y con expectativa de obtener rápidos beneficios.

Trust (confianza) se refiere, dentro del ámbito económico, a una concentración de empresas bajo una misma dirección. El control legal de las sociedades constituyentes se confería a la junta de administradores, cambiándose las acciones de las compañías por los certificados del trust. Es la unión de empresas distintas bajo una misma dirección central con la finalidad de ejercer un control de las ventas y la comercialización de los productos.

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de investigación

La investigación que se realizará será Descriptiva y Bibliográfica, debido a que se estará realizando un manual que servirá como guía para la empresas de Capital Privado de la ciudad de San Miguel, en la aplicación del concepto de Gobierno Corporativo, que es considerado un tema novedoso ya que ha tenido mucho realce en diferentes países debido a los fracasos administrativos, Financiero que han sufridos las empresas a nivel mundial. También será bibliográfica porque se realizara por medio de consultas bibliográficas para la elaboración de dicho estudio, utilizando fuentes importantes como lo son las normas de auditoría, libros, revistas, tesis relacionadas a la administración de las empresas, Internet entre otros.

3.2. Universo y Muestra

3.2.1. Universo

En la investigación el fenómeno sujeto a estudio serán las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel, que son aquellas Empresas que no cotizan en la Bolsa de Valores de El Salvador. La muestra comprende 27 empresas de Capital Privado, que están comprendidas por las empresas constituidas como Sociedades Anónimas que poseen un activo mayor a quinientos mil dólares.

3.2.2. Muestra

El tamaño de la muestra de la investigación estará constituida por 27 empresas de Capital Privado, que están comprendidas por las empresas denominadas sociedades Anónimas que poseen un activo mayor a quinientos mil dólares.

3.3. Técnicas de Recolección de la Investigación.

La técnica que se ha seleccionado y que se utilizará para medir y desarrollar el trabajo de investigación es la encuesta la cual en nuestro medio son de mayor aplicación para recolectar información. Esto nos ayudará a obtener datos necesarios que serán procesados de tal forma que sean confiables y validos.

Otra técnica que se utilizara para la recolección de datos es la documental, la cual servirá para el acopio de datos de los textos ya sean estos libros, tesis, revistas u otros; relacionados con el tema en investigación y sus respectivas variables e indicadores.

3.4. Instrumentos.

El cuestionario es el instrumento de medición de la encuesta; que contiene una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple, con el objeto de recabar información para la elaboración de la Propuesta del Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo.

3.5. Formas en que se Analizaran e Interpretaran los Resultados.

Para recolectar la información se utilizará el cuestionario y la tabulación del procesamiento de los resultados obtenidos, se elaboran para cada pregunta cuadros tabulares con sus respectivos gráficos, conteniendo el objetivo que se pretende con la pregunta, las alternativas, frecuencia, porcentaje de las diferentes repuestas obtenidas y el análisis e interpretación específica para cada una de ellas.

El cuestionario ha sido diseñado considerando el análisis correlacional entre variables e indicadores que permiten obtener respuestas específicas que sirvan de base para la obtención de información útil en la investigación.

3.6. Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

3.6.1. Técnicas de Análisis de Datos:

Se aplicaran las siguientes técnicas:

- a. Análisis documental
- b. Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- c. Comprensión de gráficos
- d. Conciliación de datos
- e. Indagación

3.6.2 Técnicas de Procesamiento de Datos

En el trabajo de investigación se procesaran los datos con apoyo de las diferentes fuentes, por intermedio de las siguientes técnicas:

- a. Ordenamiento y clasificación
- b. Registro manual Proceso
- c. computarizado con Excel y Proceso computarizado con Word

CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN
DE LOS RESULTADOS

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

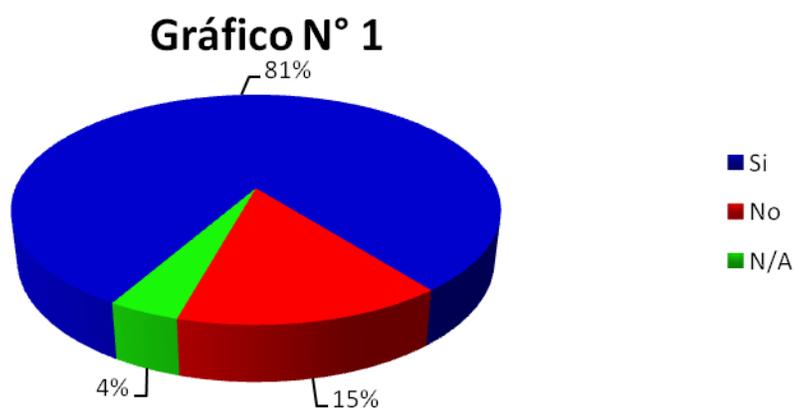
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ÍTEM 1.- ¿La empresa posee una estructura organizativa?

Objetivo: Conocer si las Empresas de Capital Privado de la ciudad de San Miguel poseen una Estructura Organizativa.

Tabla N° 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	22	81
No	4	15
N/A	1	4
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, el 81% de las empresas de capital privado de la ciudad de San Miguel poseen un organigrama, mientras que el 15% de ellas no cuentan con una estructura organizativa de la empresa, y el 4% restante de las empresas no le es aplicable, ya que no cuentan con suficiente recurso humano.

Interpretación de Resultados.

Todas las empresas deben poseer una estructura organizativa para determinar los niveles de autorización y responsabilidades.

4.2 TIPO DE ADMINISTRACION

ÍTEM 2.- ¿Qué tipo de Administración existe en la Empresa?

Objetivo: Conocer el tipo de administración que poseen las Empresas de Capital Privado en la ciudad de San Miguel.

Tabla N° 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Junta Directiva	6	23
Administrador Único	21	77
Otros	0	0
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

El 77% son dirigidas por Administrador Único y el 23% manifiestan que la administración que poseen es bajo la figura de Junta Directiva.

Interpretación de Resultados.

La administración esta conferida a un solo ejecutivo, la cual consiste que una solo persona representa los intereses de los accionistas dentro de la administración, y es ella quien tiene la potestad de decidir sobre los negocios de la compañía. La otra figura de administración Junta Directiva es más representativa ya que la empresa es mejor administrada porque existe mayor transparencia en las operaciones.

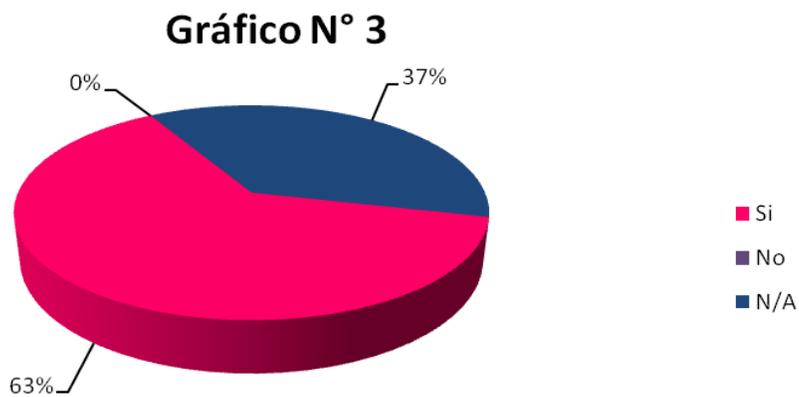
4.3 TOMA DE DECISIONES

ÍTEM 3.- ¿Se toman las principales decisiones de la empresa en la Asamblea General de Accionistas?

Objetivo: Conocer si dentro de la empresa se toman las principales decisiones en la Asamblea General de Accionistas.

Tabla N° 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	17	63
No	0	0
N/A	10	37
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

Se observa que 63% de los encuestados manifiestan que las principales decisiones se toman en la Asamblea General de Accionistas, 37% no aplica debido a que no existe Asamblea General de Accionistas dentro de la empresa.

Interpretación de Resultados.

La existencia de la Asamblea General de Accionista tiene una importancia muy significativa dentro de las empresas; ya que es el nivel más alto o el órgano supremo, y por lo tanto es así como dentro de ella se deben de tomar las principales decisiones.

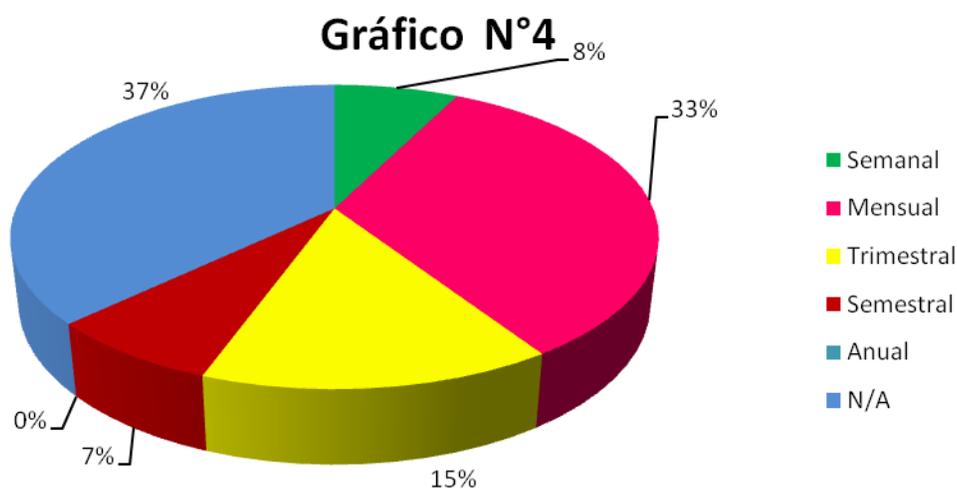
4.4 ASAMBLEA DE JUNTA DIRECTIVA

ÍTEM 4.- ¿Cada cuanto tiempo se reúne la Junta Directiva?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia se reúne la Junta Directiva en la empresa.

Tabla N°4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Semanal	2	7
Mensual	9	33
Trimestral	4	15
Semestral	2	8
Anual	0	0
N/A	10	37
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos el 37% no aplica, el 33% de los encuestados manifiestan que mensualmente se reúne la Junta Directiva, el 15% se reúnen trimestralmente, un 8% se reúnen semanal y el restante 7% se reúnen semestralmente.

Interpretación de Resultados.

El Consejo de Administración o Junta Directiva en las empresas encuestadas; se reúne con una periodicidad mensual, consideran que esto les ayuda a obtener mayor transparencia en sus operaciones.

4.5 INFORMES ADMINISTRATIVO

4.5.1 INFORME DEL ADMINISTRADOR

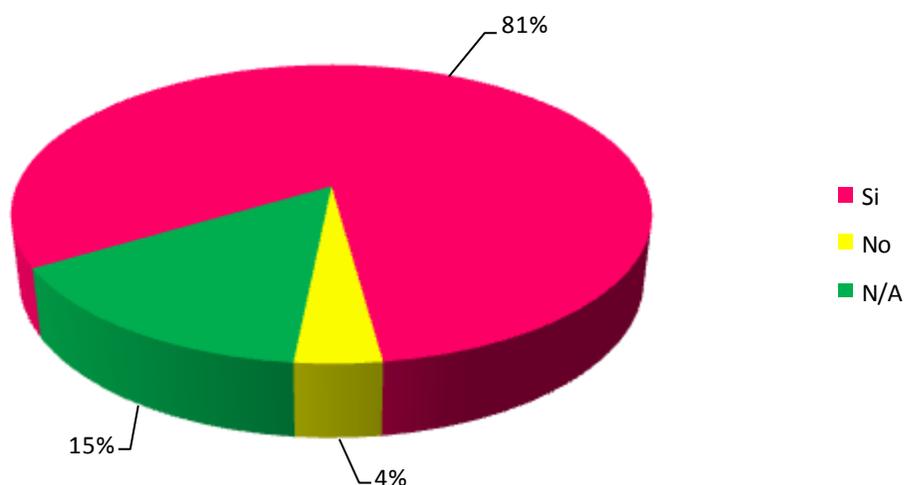
ÍTEM 5.- ¿El administrador presenta informes a la Empresa?

Objetivo: Conocer si el administrador de la empresa presenta informes.

Tabla N°5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	22	81
NO	1	4
N/A	4	15
TOTAL	27	100

Gráfico N°5



Análisis de Resultados

Se puede observar que 81% de los encuestados elaboran informes, el 15% no aplica y el restante 4% el administrador no presenta informes.

Interpretación de Resultados.

El administrador de las empresas si presenta informes; por medio de ellos pueden realizar evaluaciones en las diferentes áreas de la empresa; conocer su funcionamiento, tener un mejor control interno, y eficiencia en el proceso de toma de decisiones.

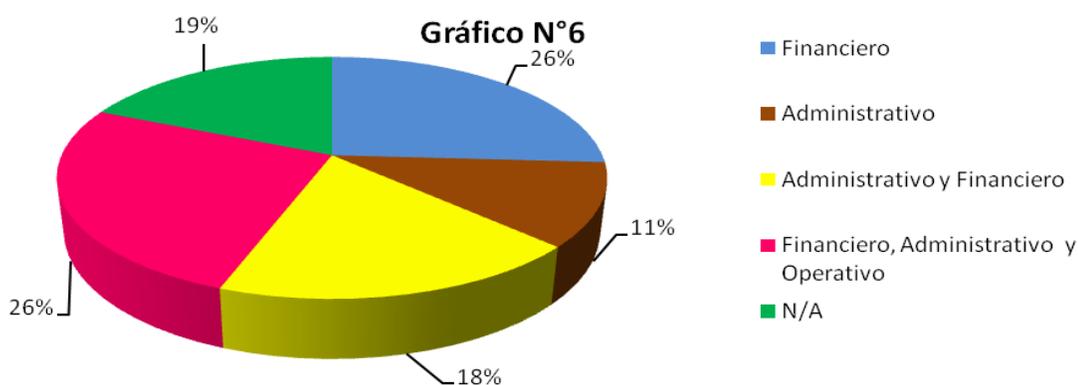
4.5.2 TIPOS DE INFORMES

ÍTEM 6.- ¿Qué tipo de informe presenta el administrador de la Empresas?

Objetivo: Conocer los diferentes informes que presenta el administrador.

Tabla N°6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Financiero	7	26
Administrativo	3	11
Administrativo y Financiero	5	18
Financiero, Administrativo y Operativo	7	26
N/A	5	19
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos un 26% presentan el informe financiero, el otro 26% presentan el Financiero, Administrativo y Operativo, el otro 19% no aplica, y un 18% manifiestan que solo presentan el Administrativo y Financiero, lo restante que es 11% solo presentan el administrativo.

Interpretación de Resultados.

El administrador debe de presentar informe administrativo, financiero y operativo, los cuales tienen por objeto y son utilizados para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad a la luz de las políticas, metas u objetivos preestablecidos por la gerencia; tales informes permitirán comparar el pasado, con el presente de la empresa y mediante la aplicación de herramientas o elementos de control, prever y planear el futuro.

4.5.3 TIEMPO DE PRESENTACION DE INFORMES

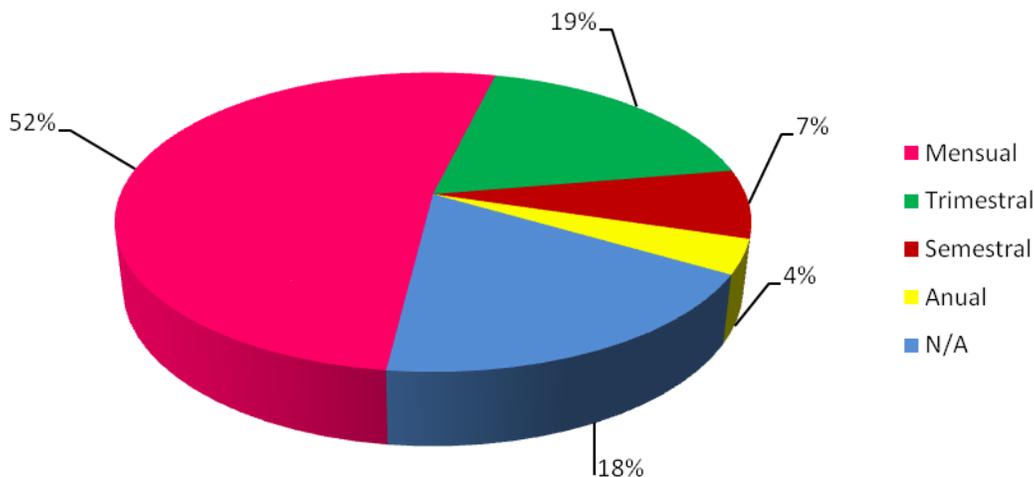
ÍTEM 7.- ¿Con que periodicidad lo presentan?

Objetivo: conocer cada cuanto tiempo presenta el administrador los informes.

Tabla N°7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mensual	14	52
Trimestral	5	19
Semestral	2	7
Anual	1	4
N/A	5	18
TOTAL	27	100

Gráfico N°7



Análisis de Resultados

Se puede observar que el 52% de los administradores presenta mensualmente sus informes, un 19% presenta los informes trimestral, el otro 18% no aplica ya que ellos no presentan informes, el 7% lo presentan semestralmente y el restante 4% los presentan anual.

Interpretación de Resultados.

Para un mejor funcionamiento dentro de la organización se debe de considerar presentar los informes mensualmente, esto ayudara a tener un control más eficiente y oportuno.

4.6. AUDITORIA

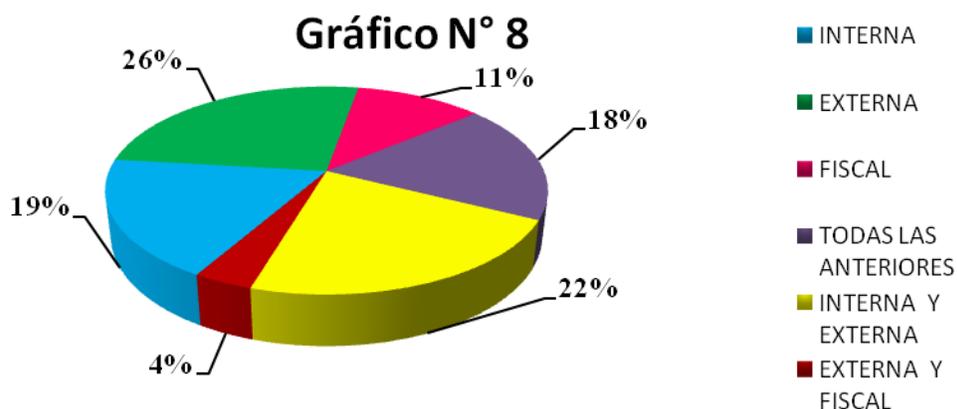
4.6.1 TIPOS DE AUDITORIA

ÍTEM 8.- ¿Qué tipo de Auditoria posee la Empresa?

Objetivo: Identificar los tipos de auditoría que poseen las Empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel.

Tabla N° 8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Interna	5	19
Externa	7	26
Fiscal	3	11
Todas las anteriores	5	18
Interna Y Externa	6	22
Externa Y Fiscal	1	4
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

Se puede observar en los resultados obtenidos de la encuesta, el 26% de las empresas de capital privado de la ciudad de San Miguel cuentan con auditoría externa, el 22% de ellas cuentan con la auditoría Interna y externa, mientras que el 19% de las empresas cuentan solamente con la auditoría Interna, el 18% poseen auditoría Interna, Externa y Fiscal, el 11% con auditoría fiscal y un 4% restante dice aplicar la auditoría Externa y Fiscal.

Interpretación de Resultados.

Es importante que las empresas cuenten con auditorías necesarias para la evaluación de las operaciones de la entidad; las cuales deberán ser elaboradas por personal independiente.

4.6.2 COMITÉ DE AUDITORIA

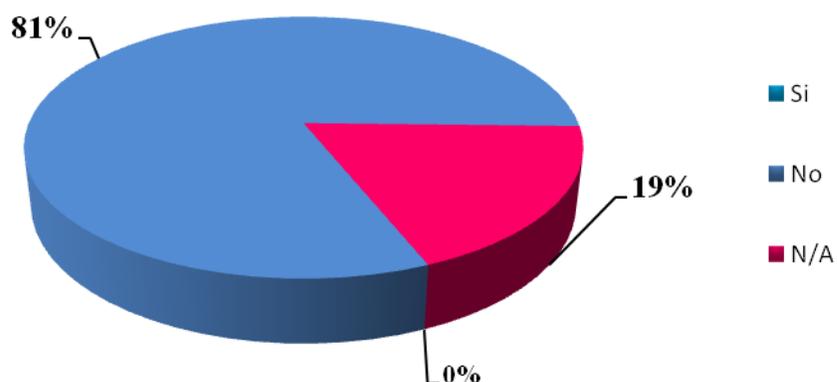
ÍTEM 9.- ¿Existe un comité de Auditoría dentro de la Empresa?

Objetivo: Investigar si las empresas cuentan con un Comité de Auditoría.

Tabla N° 9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	22	81
N/A	5	19
TOTAL	27	100

Gráfico N° 9



Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados, se observa que el 81% de las empresas no poseen un comité de auditoría y un 19% respondieron que no aplica.

Interpretación de Resultados.

Un Comité de Auditoría es un organismo de control el cual está destinado principalmente a supervisar la realización de auditorías y verificar el funcionamiento del Control Interno en la entidad.

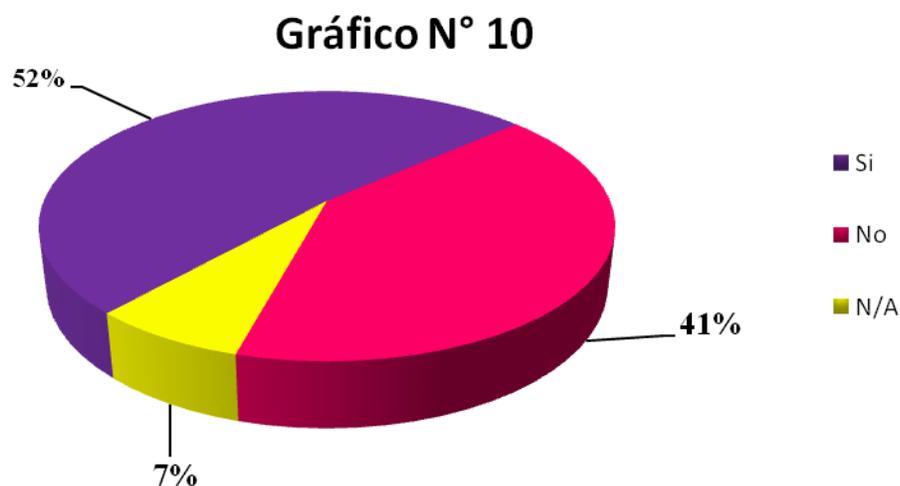
4.7. CONTROL INTERNO

ÍTEM 10.- ¿Tiene conocimiento de los nuevos enfoques de Control Interno COSO I y COSO II?

Objetivo: Conocer si los Administradores poseen conocimientos acerca de los nuevos enfoque de Control Interno COSO I y COSO II.

Tabla N° 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	14	52
No	11	41
N/A	2	7
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados, se observa que el 52% de los encuestados manifiestan poseer conocimiento del enfoque COSO I y II, mientras que un 41% manifiesta no tener conocimiento acerca de este enfoque y el 7% restante consideran no les es aplicable.

Interpretación de Resultados.

Los Administradores tienen conocimiento del Control Interno bajo el enfoque COSO I y COSO II, el cual tiene por objeto generar información financiera oportuna y de calidad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

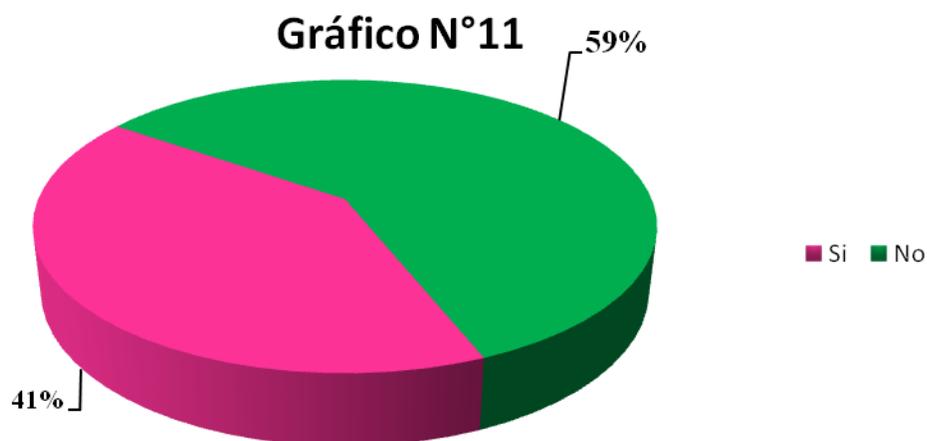
4.8. FRAUDES

ÍTEM 11.- ¿Conoce algunos casos de fraude provocados por el mal manejo administrativo dentro de la empresa?

Objetivo: Investigar si los administradores tienen conocimientos de casos de fraudes ocurrido en las empresas por una mala administración.

Tabla N° 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	11	41
No	16	59
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

Se puede observar en los resultados obtenidos de la encuesta, el 59% de los administradores no tienen conocimiento de ningún caso de fraudes en la administración de las empresas, y un 41% restante manifiestan estar enterados de algunos casos de fraudes provocados por una mala administración.

Interpretación de Resultados.

El fraude es un acto de mala fe, por medio del cual se engaña a alguien y se obtiene una ventaja o un lucro indebido. Los administradores no conocen de casos de fraudes en la administración.

4.9. ADMINISTRACION

4.9.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS

ÍTEM 12.- ¿Utilizan Manuales Administrativos dentro de la Empresa?

Objetivo: Conocer si las Empresas cuentan con Manuales Administrativos para su buen funcionamiento.

Tabla N° 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	16	59
No	7	26
N/A	4	15
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, el 59% de las empresas cuentan con Manuales Administrativos y un 26% de ellas no poseen ningún manual para el funcionamiento de la empresa, mientras que un 15% restante de las empresas respondieron no aplicar.

Interpretación de Resultados.

Todas las empresas deben contar con Manuales Administrativos, ya que estos sirven como medios de comunicación y coordinación para el buen funcionamiento de la organización.

4.9.2. SEGREGACION DE FUNCIONES

ÍTEM 13.- ¿Existe segregación de funciones en los diferentes departamentos de la empresa?

Objetivo: Investigar si las empresas en estudio delegan funciones de acuerdo a sus diferentes departamentos.

Tabla N° 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	22	81
No	5	19
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados.

Se puede observar que el 81% de las empresas aplican Segregación de Funciones en los diferentes departamentos de la empresa, mientras que el 19% no aplica Segregación de Funciones.

Interpretación de Resultados.

En las empresas se práctica la delegación de responsabilidades la cual es muy importante para el buen funcionamiento de la entidad.

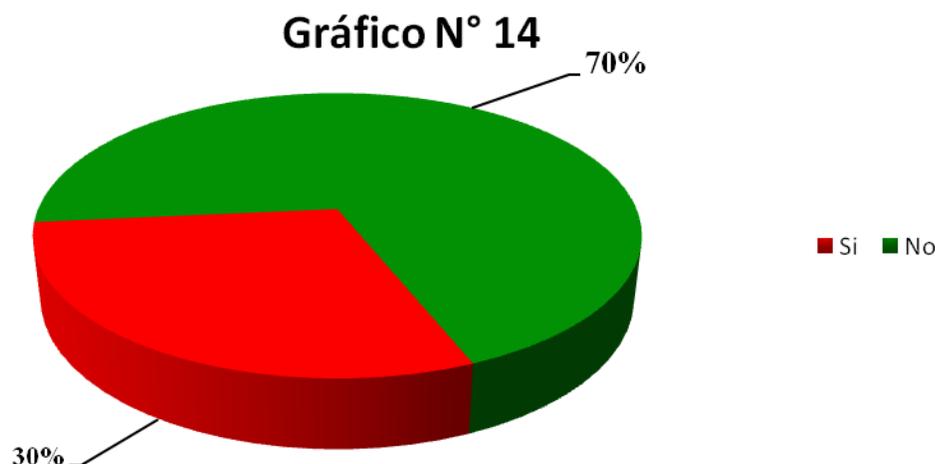
4.10 CODIGO DE ÉTICA

ÍTEM 14.- ¿Posee un Código de Ética en la Administración de la Empresas?

Objetivo: Verificar si en la administración de la empresa, poseen un Código Ética.

Tabla N° 14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	30
No	19	70
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados de la pregunta referente a Código de Ética, se concluye que el 70% de las empresas de Capital Privado no cuentan con un Código de Ética, las 30% restantes poseen en su administración un Código de Ética.

Interpretación de Resultados.

Manifiestan que su administración no posee Código de Ética, pero si sería necesario en el desempeño de su actuación profesional, para que actúen bajo normas generales de conducta y principios éticos para su mejor funcionamiento.

4.11 GOBIERNO CORPORATIVO

4.11.1 CONOCIMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

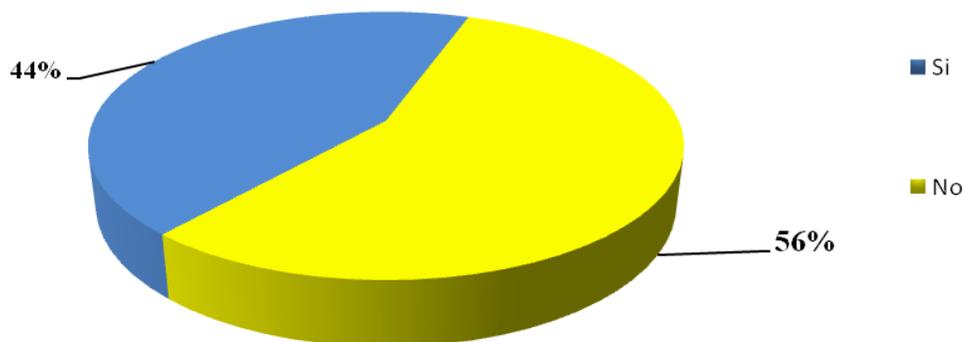
ÍTEM 15.- ¿Tiene Conocimiento de Gobierno Corporativo?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los administradores, directivos o contadores, sobre Gobierno Corporativo.

Tabla N° 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	44
No	15	56
TOTAL	27	100

Gráfico N° 15



Análisis de Resultados

Se observa que el 56% de las empresas en estudio no poseen conocimiento acerca de Gobierno Corporativo, mientras que el 44% manifiesta tienen conocimiento de Gobierno Corporativo.

Interpretación de Resultados.

Gobierno Corporativo, se define como el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, Accionistas, Directorio y Alta Administración.

4.11.2 CAPACITACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

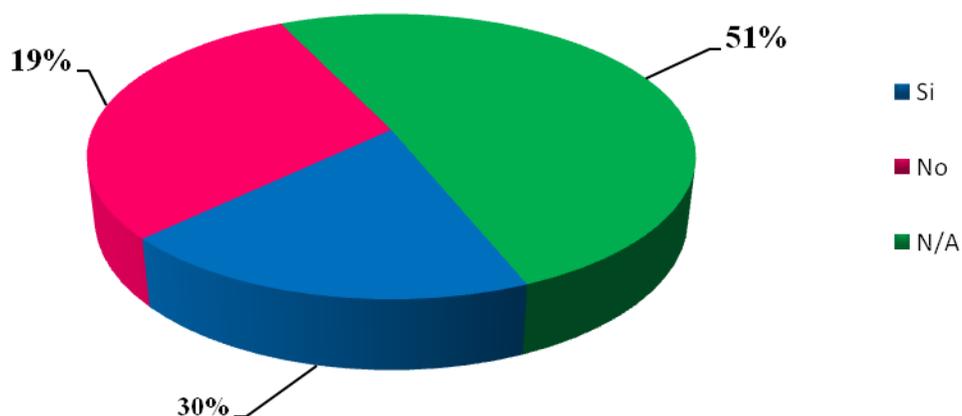
ÍTEM 16.- ¿Si su respuesta es afirmativa, ha recibido capacitaciones?

Objetivo: Determinar si la mayoría de las empresas de Capital Privado, que tienen conocimiento sobre Gobierno Corporativo han recibido capacitaciones.

Tabla N° 16

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	19
No	8	30
N/A	14	51
TOTAL	27	100

Gráfico N° 16



Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados, el 51% que es la mayoría de las empresas no le es aplicable, el 30% de ellas no han recibido capacitaciones, mientras que un 19% de las empresas de capital privado de la ciudad de San Miguel, si han recibido capacitaciones del tema.

Interpretación de Resultados.

Es importante que todas las empresas es estudio (Capital Privado), pero independiente de ello, sin excepciones deberían de informarse acerca de Gobierno Corporativo, y sobre todo capacitarse constantemente para ser más competitivas.

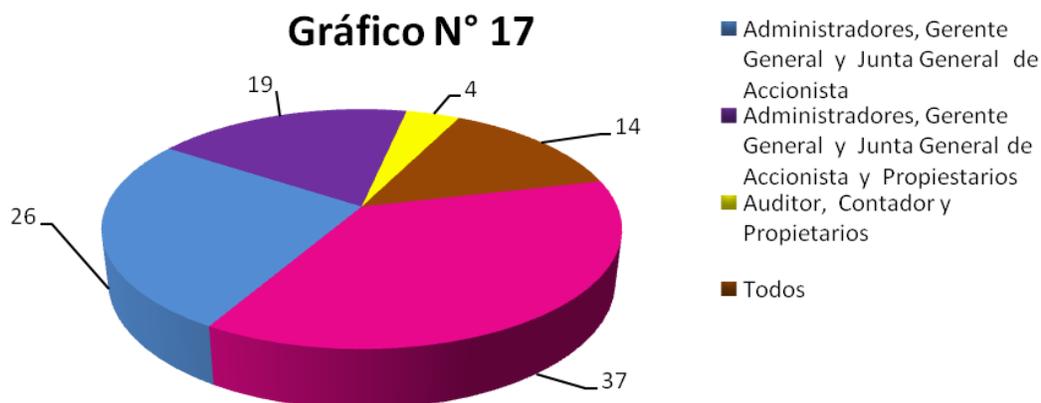
4.11.3 MIEMBROS DE GOBIERNO CORPORATIVO

ÍTEM 17.- ¿Quién cree usted que forman parte de un Gobierno Corporativo?

Objetivo: Establecer o describir quienes son las personas idóneas, que consideran los administradores que deben formar parte de Gobierno Corporativo.

Tabla N° 17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Administradores, Gerente General y Junta General de Accionista	7	26
Administradores, Gerente General, Junta General de Accionista y Propietarios	5	19
Auditor, Contador y Propietarios	1	4
Todos	4	14
N/A	10	37
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

Los resultados indican que el 37% de las empresas consideran que no es de aplicación la pregunta, el 26% de las empresas consideran que: el personal que forma parte del Gobierno Corporativo en una empresa son los administradores, Gerente General y Junta General de Accionistas; el 19% opina está constituido por los Administradores, Gerente General, Junta General de Accionistas y Propietarios; el 14% opinan que todos forman parte. En el caso de las empresas que son el 4% dicen: creemos que las personas que forman parte de Gobierno Corporativo son el Auditor, Contador y Propietario;

Interpretación de Resultados.

Para las empresas que aplican Gobierno Corporativo, este se integra específicamente por los administradores, Gerente General y Junta general de accionistas y es de aplicación para toda clase de empresa.

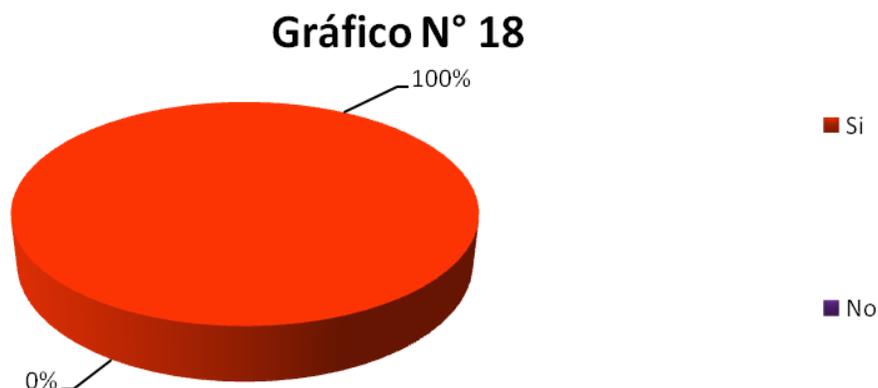
4.11.4 MANUAL DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

ÍTEM 18.- ¿Estarían dispuestos a la aplicación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo?

Objetivo: Brindar o identificar si las Empresas de Capital Privado, estarían dispuestas a la aplicación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo.

Tabla N° 18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	27	100
No	0	0
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determina que el 100% de los encuestados manifiesta que están dispuestos a la aplicación de un Manual de Prácticas de Gobierno.

Interpretación de Resultados.

El Manual es una guía práctica, que establece los criterios a seguir, en un programa de identidad. Se observa que a pesar que en algunas empresas opinaron no tener conocimiento y hasta desinteresadas por recibir capacitaciones concluyeron: si nos gustaría la aplicación del manual el cual será de mucha utilidad porque estará conformado desde los conocimientos más generales hasta las prácticas de Gobierno Corporativo; las cuales contribuirán a mejorar la competitividad a través de la reducción de los conflictos entre socios o accionistas, lo cual genera mayor confianza entre clientes, inversionistas y acreedores, permitiendo a traer capital y tecnología.

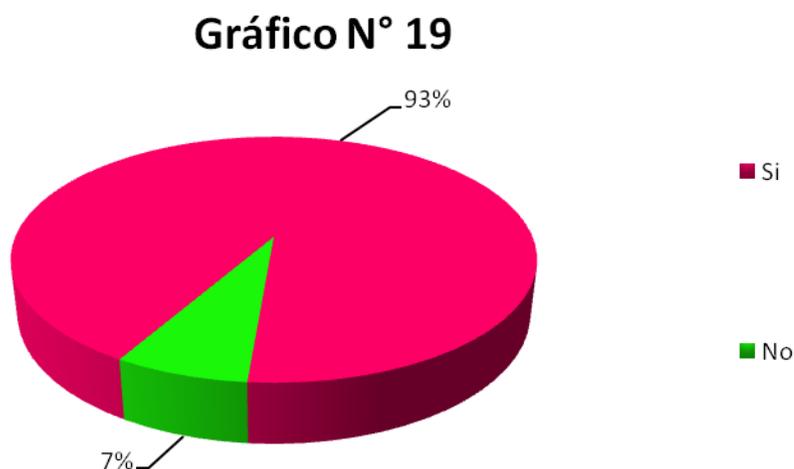
4.11.5 APLICACIÓN DE UN MANUAL DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

ÍTEM 19.- ¿Considera que la aplicación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo, contribuye a mejorar la administración de la empresa?

Objetivo: Concluir o Demostrar si la aplicación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo, contribuye a mejorar la administración de las empresas.

Tabla N° 19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	25	93
No	2	7
TOTAL	27	100



Análisis de Resultados

Los resultados indican que el 93% de las empresas consideran que definitivamente la aplicación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo, contribuirá a mejorar la administración de la empresa; y el resto que es el 7% opinan la aplicación de un Manual no mejoraría la administración de la empresa.

Interpretación de Resultados.

De las empresas en estudio manifiestan que hay muchas soluciones para mejorar el buen funcionamiento de las empresas; pero la aplicación de un Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo, ayudaría a mejorar su administración.

CAPÍTULO V:

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PRÁCTICAS
DE GOBIERNO CORPORATIVO COMO
HERRAMIENTA QUE CONTRIBUYA AL
DESARROLLO DE UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN
EN LAS EMPRESAS DE CAPITAL PRIVADO
DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”

CAPITULO V
**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO
CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA QUE CONTRIBUYA AL
DESARROLLO DE UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE
CAPITAL PRIVADO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”**

INTRODUCCIÓN

El Manual de Prácticas de Gobierno Corporativo, ha sido diseñado específicamente para las empresas de capital privado de la Ciudad de San Miguel, sin embargo será de mucha utilidad para todas las empresas que así lo requieran independientemente de su tamaño, o actividad económica; es decir toda empresa que ha llegado a una etapa en la que mejorar la transparencia, profesionalizar las prácticas administrativas y reforzar los derechos de los accionistas son esenciales para su crecimiento.

Para su aplicación solamente se necesita el espíritu de motivación, superación y competitividad para tomar finalmente la decisión convirtiendo a su empresa en todo un éxito por medio de la transparencia confianza, equidad, responsabilidad social, e integridad de la información que logrará a través de su aplicación. Al hablar de Gobierno Corporativo probablemente se imaginarán, es la máxima autoridad tendrán muchas ideas o seguramente ya tendrán claro en qué consiste o tal vez les generará dudas por ello es importante que tengan claro que Gobernanza Corporativa es el sistema por el cual las compañías son dirigidas, controladas y evaluadas, definiendo derechos, roles y responsabilidades de diferentes grupos Administradores, Directorio, Accionistas al interior de una organización.

El Manual es una guía práctica, que marca con claridad los criterios a seguir para la aplicación de un programa de identidad, el cual se utilizará como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en

el cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Se establecen prácticas de Gobierno Corporativo, las cuales tienen como objetivo primordial mejorar el funcionamiento y fortalecer una adecuada administración de las empresas de Capital Privado, buscando eficiencia, y transparencia en sus operaciones; disminuyendo así la existencia de conflictos entre las partes interesadas, y mejorando la capacidad para la toma de decisiones profundizar y hacer eficientes los mercados de capital, atrayendo inversiones; crear un mejor ambiente para realizar negocios; confianza por parte de los diferentes agentes en las empresas y su actuación; proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés y promover la competitividad.

En el Manual se establecen los parámetros que como complemento de la normatividad legal aplicable, orientan el Gobierno Corporativo, como los accionistas, directorio y administración que son los elementos fundamentales que integran la gobernanza corporativa, y que por lo tanto las empresas tendrán el debido cuidado en el momento de constituir cada uno de ellos, de igual manera se establece lo que debería contener una identidad corporativa; así como el informe de gestión el cual deberá ser presentado como mínimo una vez al año según la legislación mercantil; otros grupos de interés que tienen relación directa e indirecta en la gestión de la empresa; las políticas que les dará la pauta de cómo esta su empresa y hacia donde se quieren dirigir; procedimientos que les guiará, detalladamente cómo llevar a cabo un trabajo o actividad permitiendo así tomar decisiones adecuadas, para garantizar la transparencia en el manejo de información.

5.1. ALCANCE

El contenido de este manual será de aplicación a las empresas de Capital Privado de la Ciudad de San Miguel, en la actuación de los Accionistas, Administradores, Junta Directiva, y demás grupos de interés de manera que se establezcan Prácticas de Gobernanza Corporativa.

5.2. OBJETIVOS

- Orientar a los Inversionistas, Directores y Gerentes de las empresas de capital privado de la Ciudad de San Miguel; sobre las consideraciones generales que deberá cumplir los procesos de dirección o gobernabilidad, con la finalidad de crear un control y funcionamiento más eficiente, óptimo y transparente en el desempeño de las operaciones.
- Ilustrar los elementos mínimos que deben ser considerados por las empresas de capital privado de nuestro país para formalizar la estructura de Gobernabilidad Corporativa, mejorando los procesos de administración.

5.3. ASPECTOS GENERALES

Todo empresario debe saber que para operar su empresa es necesario ante todo organizarla, es decir definir quién participa en ella y quién puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento. Se deberá definir cómo se toman y ejecutan esas decisiones. De esta forma, las empresas deberán atender preguntas como: ¿Quién se encargara de dirigir?, ¿Quién cumple las órdenes?, ¿Cómo se comunicaran las ordenes o decisiones?, ¿Quién preparara o fabricara los productos?, ¿Quién venderá o comercializara?, ¿Quién llevara las cuentas de ingresos y gastos?, ¿Quién hará los trámites administrativos?, ¿Quién controlara los inventarios?, etc. Lo cierto es que toda empresa absuelve este tipo de cuestiones con diferentes grados de elaboración o complejidad dependiendo del tamaño o tipo de negocio que se trate.

Cuando la empresa de respuesta a esas preguntas, estará sentando las bases de su Gobierno Corporativo. En concreto se tratara del sistema por el cual una empresa será dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica. Se establecerá de la siguiente manera:

- La distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa.
- Las reglas por las que se regirá el proceso de toma de decisiones en la empresa.

Conociendo cuales son las bases del Gobierno Corporativo se entenderá como Gobierno Corporativo de una empresa como el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general).

En toda empresa sin importar que tamaño tenga o a que actividad se dedique, tiene Gobierno Corporativo. Es decir que todas definen y aplican alguna forma de administración o gobierno. Lo que cambia en cada situación son las partes que intervienen en las actividades de la empresa participantes relevantes, así como la distribución de derechos y responsabilidades entre estos.

Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, será percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve. Un ejemplo podría ser que sus productos llegaran a tener más aceptabilidad. Gobierno Corporativo determinara la forma como una empresa es dirigida y controlada.

5.4. IDENTIDAD CORPORATIVA

Se entenderá por Identidad Corporativa, la percepción que la empresa tiene de sí misma su personalidad, quien es. El diseño de la Identidad Corporativa queda detallado en un manual tras un proceso de análisis desarrollo y estudio del conjunto de valores y creencias que conforman la personalidad de la empresa.

Tiene dos rasgos fundamentales:

Los Rasgos físicos: que incorporan elementos icónicos visuales como signos de identidad así la empresa se identifican de su entorno.

Rasgos culturales: incorporan elementos como creencias, valores, filosofía, ambiente empresarial, normas, reglas del juego, tradiciones, y en general comportamientos.

5.4.1. Misión

Deberán definir una Misión, la cual debe ser planificada, sólida y completa esto les permitirá tener claro cuál es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de su empresa, ya que esa define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; lo que pretende hacer y para quien basándose principalmente en satisfacer las necesidades de los clientes, ya que esto les dará la oportunidad de abrir nuevos horizontes de competitividad. Así mismo les permitirá poseer una identidad corporativa clara y determinada lo cual ayudará a establecer la personalidad y el carácter de la empresa, aportando estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes. (Anexo N°1)

5.4.2. Visión

Imagen del futuro de la organización. Es un elemento complementario de la misión que impulsa las acciones que se lleven a cabo en la empresa ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. Determinará el camino hacia donde se dirigirá su empresa a largo plazo permitiendo que todos los esfuerzos que realicen tengan sentido y coherencia, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado orientando a la toma de decisiones estratégicas de crecimiento junto a la competitividad. (Anexo N°1)

5.4.3. Estructura Organizativa

La estructura que se detalla en este Manual, es un modelo que les servirá a todas las empresas; el cual representa un organigrama en donde se expresa gráficamente la organización que deberá poseer una entidad una vez adoptadas las Prácticas de Gobernanza Corporativa. En él se presentan los canales que gobiernan, la empresa por medio de cuadros que se unen mediante líneas, que dan la pauta para identificar cuáles son respectivas funciones. Con el objeto de sentar las bases para el buen funcionamiento organizacional. (Anexo N°2)

5.4.4. Valores y Lineamientos Éticos

Los valores en una organización podrán definirlos como la personalidad de la misma, la forma como se comportará y como vivirá; son en sí parte del espíritu de la organización. Contar con los valores definidos, comunicados y en plena vivencia por parte de los integrantes de la organización garantizará una forma de actuar como organización, lo cual es particularmente importante a medida que la organización crece y no está en posibilidades de intervenir personalmente en todas las actividades que ocurren en la organización. Si los valores son conocidos por todos, funcionarán como un marco de referencia y el personal actuará apoyado en el mismo. (Anexo N°3)

Los lineamientos Éticos, reflejarán los valores de la empresa, definiran su posición ética y mantendrá el respeto, la confianza y la credibilidad entre sus públicos estratégicos, convirtiéndose en una guía de referencia para las decisiones tomadas en la compañía, encaminada a apropiarse de paradigmas morales y éticos más acordes a los estándares de justicia y transparencia.

Es importante recordar que la ética no deberá ser impuesta por medio de la coerción sino por medio de la persuasión y el convencimiento. Deberán reconocer que la ética será una parte integral de todo el personal de la empresa e impulsará un Código de Ética, que

establezca las normas que enmarquen las actividades de la organización y regule el comportamiento y actuar del personal; fortaleciendo así una cultura de ética y de servicio.

La ética se manifiesta en acciones que resultan inseparables a la empresa; entonces, la Gobernanza Corporativa se encarga de dirigir esas buenas acciones estableciéndolas en códigos de cumplimiento, y al hacerlo se encuentra formando la identidad de la organización. El buen Gobierno Corporativo se traduce en la ética, en el buen hacer, en un conjunto de acciones coherentes que formulen una identidad sostenible, para una empresa que perdure a lo largo del tiempo.

La aplicación de un Código de Ética en la organización encaminará a apropiarse de paradigmas morales y éticos más acordes a los estándares de justicia y transparencia. En este sentido, se podrá afirmar que un Código de Ética es un paso trascendental en la ruta correcta del buen funcionamiento de la organización. (Anexo N°4)

5.4.5. Planificación Estratégica

La planificación estratégica podrá definirse como una herramienta que permitirá a la organización prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en la organización.

Será el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Tendrá como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atractivo de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

La Gerencia General será la responsable de definir y establecer los objetivos estratégicos que espera la empresa que se cumplan en el funcionamiento de la actividad económica de la entidad. Se deberán establecer los objetivos específicos para la estrategia de la empresa, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales. En función de los objetivos estratégicos determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo.

La Gerencia General será la responsable de relacionar los objetivos a fines con la estrategia de la empresa para la correcta administración de la entidad es decir elaborar las metas y fines que pretende alcanzar la Junta General de Accionistas para el beneficios de sus socios en general dependiendo de la administración de la empresa.

La Gerencia para el establecimiento de las estrategias fijadas, diseñara una guía donde se plasme el camino a seguir y a dónde quiere llegar y verificar si estos están de conformidad a las necesidades de la empresa. (Anexo N°5)

En la planificación estratégica se deberá señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

5.4.5.1. Planificación Estratégica en las Empresas Familiares

La conducción de la empresa familiar deberá orientarse a desarrollar en su seno un consenso claro y explícito sobre los objetivos a perseguir. Esto incluye no sólo la definición del rumbo, sino la información recurrente sobre los resultados, sean buenos o malos.

El concepto de Gobernabilidad en las empresas familiares deberá estar bien establecido. La Gobernabilidad estará representada por el conjunto de reglas, procedimientos y prácticas que establecerá la organización y fijará los límites e incentivos para el comportamiento de los individuos y familiar, permite mejorar la eficacia y eficiencia de éstas organizaciones.

Las empresas familiares pueden y deben establecer un esquema de reportes de gestión del tipo Gerencia Estratégica, donde a partir de las estrategias del negocio, es decir, de los objetivos estratégicos, se define un plan de acción iniciativas, proyectos, presupuesto y se establecen compromisos de manera conjunta, se realiza un seguimiento continuo del cumplimiento de compromisos y metas, mediante la evaluación de indicadores de desempeño asociados a la estrategia, y se genera un proceso de aprendizaje y retroalimentación, que permite actualizar, y formular los cambios y recomendaciones adecuados y oportunos para el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera se darán las condiciones para que la empresa sea manejada por unos pocos, la gerencia estratégica de la gestión le correspondería a los mejores profesionales, sean o no de la familia. Preparar una empresa familiar para que pueda seguir siendo exitosa generación tras generación es un trabajo, también, de varias generaciones.

El objetivo clásico, vigente en muchas familias empresarias, es: dar trabajo, generar puestos para los familiares, antes o después de ser accionistas. Quienes sostienen esto entienden que la estructura empresarial debe contener, en términos laborales, las necesidades de

accionistas y familiares, en especial en momentos de crisis. En esta línea también está el objetivo de mantener unida a toda la familia, edificando una tradición, memoria e historias comunes. También se encuentra la aspiración de dar testimonio económico y social de una ideología religiosa común, a través de la financiación de proyectos comunitarios o, simplemente, de donaciones.

En otros casos muchos más simples, hay familias empresarias en las que los accionistas tienen como objetivo lograr, con su posesión y sus dividendos, una buena forma de vida, independiente de su papel en la empresa, así como una imagen de reconocimiento.

El mecanismo de cambio en las empresas familiares es el paso del tiempo y la calidad de su administración. Esto hace que, a medida que pasan las generaciones, ocurren importantes cambios, uno de los hechos que desencadena el cierre de muchas empresas familiares es no haber planificado el tránsito generacional.

Los cierres de este tipo de empresas están motivados por la dificultad de cómo o quien sustituirá al líder. Este aspecto pone de relieve que la sucesión en la empresa familiar representa una de las cuestiones más importantes que deben acometer estas empresas.

Las empresas familiares deberán anticiparse y planificar la sucesión, el protocolo familiar representara una herramienta única, el cual es un proceso de toma de decisiones por las que se guiará la familia empresaria. Por ello, el protocolo debe ser único y exclusivo de cada familia y cada empresa, deberá contar con el consenso de todos sus participantes por lo que exige de la colaboración de todos los miembros implicados y que, entre ellos, se realicen todos los debates necesarios sobre los temas a incluir sometándose a un proceso de discusión y posterior consenso, previo a posibles discrepancias que pudieran surgir.

5.4.6. Filosofía de Control

La filosofía de control se entenderá como los lineamientos de control que deberá poseer la entidad, como lo es la Auditoría Interna, Auditoría Externa y las políticas y procedimientos de control que se detallaran a continuación:

5.4.6.1. Auditoría Interna

Se entenderá como Auditoría Interna un control administrativo cuyas funciones serán medir y evaluar la eficacia de los controles, será una actividad que tendrá por objetivo fundamental examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de la entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes.

Deberán poseer Auditoría Interna con el objetivo de asistir a los miembros de la organización, descargándoles de sus responsabilidades de forma efectiva. Con este fin les proporcionara análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas. Incluye la promoción del control efectivo. El trabajo de auditoría comprende el examen y evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control interno y de su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados.

El Auditor Interno al finalizar su examen, deberá de informar a la administración, con objetividad profesional y absoluta independencia de criterio, el resultado final de su trabajo, expuesto en forma de análisis, evaluaciones, observaciones y comentarios, así como sus conclusiones y recomendaciones. (Anexo N°6)

Ventajas de la Auditoría Interna

- a) Facilitará una ayuda primordial a la dirección, al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.

- b) Facilitará una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- c) Contribuirá eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan.

5.4.6.2. Auditoría Externa

La Auditoría Externa se puede definir como los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa. Es un examen crítico y sistemático, el cual se encuentra debidamente detallado, que se le realiza a un sistema de información empleado por cualquier tipo de empresa.

Éste es realizado por un contador público que no posee ningún tipo de vínculo ni relación con la empresa que está siendo auditada. Aquí el contador que realizará la Auditoría Externa, emplea técnicas determinadas para emitir una opinión objetiva sobre la manera en la cual la empresa opera con su sistema de información, generando varias sugerencias que se pueden implementar para la mejora de los mismos. La Junta General de Accionistas deberá nombrar el Auditor Externo por medio de Asamblea General de Accionista. (Anexo N° 7, 8, 9 y 10)

Los objetivos generales de la auditoría externa son los siguientes:

1. Proporcionar a la dirección y a los propietarios de la empresa unos estados financieros certificados por una autoridad independiente e imparcial.
2. Proporcionar asesoramiento a la gerencia y a los responsables de las distintas áreas de la empresa en materia de sistemas contables y financieros, procedimientos de organización y otras numerosas fases de la operación de una empresa.

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

Las políticas y procedimientos de control que deberá aplicar la empresa se detallaran dentro del desarrollo de la sección de políticas y procedimientos que se describe más adelante.

5.5. ACCIONISTAS

5.5.1. Estatutos Sociales

Los estatutos sociales son el conjunto de normas por las cuales se rige el funcionamiento de la sociedad, las relaciones de la entidad con los socios, las de éstos entre sí, así como la forma de actuar de la sociedad frente a terceros.

Se incorporan a la escritura de constitución y en ellos se establecen, entre otros aspectos, el nombre de la sociedad, el objeto, el domicilio social, la manera de convocar la Junta General, la transmisión de las acciones, la mayoría necesaria para alcanzar acuerdos.
(Anexo N° 11)

Los estatutos sociales serán decretados en La Asamblea General Extraordinaria los cuales deben aparecer íntegramente en el acta de la sesión que fueron aprobados y estos deberán depositarse en el Registro de Comercio.

Una copia de los estatutos deberá ser entregada a cada socio, la cual podrá ser reproducida por cualquier medio y en la que deberá aparecer el número del depósito en el Registro de Comercio.

5.5.2. La Calidad de Accionistas

Tendrá la calidad de accionista el inscrito en el registro de accionistas de la sociedad, si las acciones son nominativas, y el tenedor, si son al portador. Todo accionista tendrá derecho a pedir que la Junta General se reúna para la aprobación del balance y estado de pérdidas y ganancias, delibere y resuelva sobre la distribución de las utilidades que resultaren del mismo. (Anexo N°12 y 13)

El accionista que en una operación determinada tenga por cuenta propia o ajena un interés contrario al de la sociedad, no tendrá derecho a votar los acuerdos relativos a aquélla. El accionista que contravenga esta disposición será responsable de los daños y perjuicios, cuando con su voto se hubiere logrado la mayoría necesaria para la validez del acuerdo.

Será nulo todo pacto que restrinja la libertad de voto de los accionistas, salvo que la escritura constitutiva limite el voto de aquellas acciones que no estén totalmente pagadas. Los derechos conferidos al accionista por la Ley, no pueden ser desconocidos o limitados en el pacto social, salvo que la misma ley prevea expresamente la posibilidad de su supresión o limitación, solamente podrán ser suprimidos o limitados en una reforma posterior.

5.5.3. Acceso a la Información

Todo accionista tendrá derecho a obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica, y deberán ser informados de cualquier cambio fundamental en la sociedad por decisiones tomadas en Asamblea General de Accionistas. Deberá facilitarse a los accionistas, con la debida antelación, información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y la agenda de las Juntas Generales, así como información completa y puntual acerca de los temas que van a someterse a decisión en dichas juntas.

Deberá facilitarse la participación efectiva de los accionistas en las decisiones claves, tales como el nombramiento o la elección de los miembros del Consejo. Los accionistas deben tener la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista en relación con la política de remuneración de los miembros del Consejo y Directivos Principales.

La administración pondrá a disposición de los accionistas los balances y dictamen con observaciones y propuestas del órgano de vigilancia. Dichos documentos deberán ser acompañados de una memoria anual circunstanciada, referentes a la gestión realizada por la administración durante el ejercicio que alude el balance.

5.5.4. Derechos y Obligaciones

5.5.4.1. Derechos de los Accionistas

Ser accionista confiere un conjunto de derechos políticos y económicos. El ejercicio de estos derechos deberá ir asociado a un compromiso en el seguimiento de la información económico, financiero, societario, etc. y en la asistencia a la Junta General de Accionistas o, en su caso, delegación responsable del voto. Eludir el ejercicio de los derechos políticos supone aceptar que otros tomen decisiones que afectan a sus intereses como accionista.

Los accionistas tendrán los principales derechos:

- 1) Derecho al dividendo: el dividendo es la parte del beneficio que la sociedad decide repartir entre sus propietarios y constituye la rentabilidad ordinaria del valor. El reparto de dividendos es una decisión de la Junta General siempre que se cumplan una serie de requisitos legales, por lo que no hay que olvidar que una Sociedad puede tener beneficios y la Junta decidir no repartirlos.
- 2) Derecho de suscripción preferente: cuando una sociedad decide ampliar su capital con la emisión de nuevas acciones u obligaciones convertibles en acciones, los accionistas antiguos tendrán preferencia en la suscripción. Sin embargo, el accionista puede ejercitarlos suscribiendo las nuevas acciones u obligaciones convertibles, o vender estos derechos en el mercado.
- 3) Derecho a la cuota de liquidación: Si se diera el caso de que la sociedad llegara a disolverse y liquidarse, el accionista tiene derecho a recibir su parte proporcional del producto de la liquidación.
- 4) Derecho de asistencia y voto en las Juntas Generales de accionistas: Para ejercitar este derecho, el accionista tendrá siempre que poseer el número mínimo de acciones establecido y previsto en los estatutos, o agruparse con otros accionistas para alcanzar este mínimo. Es muy importante acudir a las Juntas o hacerse representar debidamente en ellas.
- 5) Derecho de información: los accionistas tienen derecho a obtener información sobre la situación de la empresa. A partir de la convocatoria de la Junta, cualquier accionista podrá obtener de la sociedad de forma inmediata y gratuita las cuentas anuales y el informe de gestión, así como cualquier otro documento que haya de ser sometido a la aprobación de la misma. Los accionistas podrán pedir aclaraciones o informes, por escrito, antes de la celebración de la Junta

General, y de igual forma durante la celebración de ésta, los accionistas podrán solicitar verbalmente las aclaraciones o informes que estimen precisos sobre los puntos comprendidos en la agenda.

- 6) Derecho de impugnación de acuerdos sociales: El accionista, individualmente o agrupado con otros, puede ejercitar una acción judicial para impugnar los acuerdos de la Junta que sean contrarios a la ley, o a los estatutos, o que lesionen en beneficio de uno, varios accionistas o de terceros, los intereses de la sociedad.
- 7) Derecho de convocatoria de la Junta: el accionista o accionistas que representen el 5% del capital, pueden dirigirse a los administradores solicitando la convocatoria de una Junta General, incluyendo la agenda que ellos propongan. Si los administradores no convocaran la Junta, el Juez ordenaría la celebración de la misma.
- 8) Derecho de representación proporcional en el Consejo de Administración o Junta Directiva: los accionistas uno solo o varios agrupados pueden elegir de forma proporcional a su participación en el capital social el número de administradores que corresponda, a menos que exista alguna restricción en los estatutos al respecto. El inversor debe tener en cuenta que, cuando no ejerce su derecho de participar en la vida de la sociedad acudiendo a las Juntas Generales de Accionistas o delegando responsablemente su voto, renuncia a sus derechos políticos. Esta renuncia, podría afectar en algunos casos a sus intereses económicos.

5.5.4.2. Obligaciones de los Accionistas

Los accionistas deberán actuar con lealtad frente a la Sociedad, absteniéndose de participar en actos o conductas que de manera particular pongan en riesgo los intereses de la Sociedad o impliquen la divulgación de información privilegiada de la misma. El accionista tendrá la

obligación de pagar totalmente la suscripción de las acciones. Tendrá también la responsabilidad por las pérdidas y deudas de la empresa, pero únicamente con el capital aportado.

5.5.5. Asamblea (ó Junta) General de Accionistas

Es el Órgano Supremo de la Sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el Administrador Único o el Consejo de Administración.

La Asamblea General de Accionista está constituida por la reunión de los accionistas en un local determinado, convocados al efecto y con las formalidades legales, para deliberar y decidir por mayoría sobre los asuntos propios de su competencia.

La Asamblea General es el lugar donde los accionistas pueden intervenir y preguntar a los Administradores sobre la gestión de la Sociedad. Por tanto, es el momento idóneo donde informarse sobre la situación económica financiera de la compañía y la gestión realizada por sus administradores.

La Asamblea General de Accionistas la compondrán los accionistas inscritos en el libro de registro de acciones de la sociedad, o sus representantes o mandatarios, reunidos con el quórum y en las condiciones previstas en la ley, y tendrá entre sus funciones las siguientes:

5.5.5.1. Atribuciones

- 1) Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos internos que se adopten en el acto de constitución según las normas vigentes.

- 2) Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y considerar los informes de la Junta Directiva.
- 3) Nombrar y remover libremente a los miembros de la Junta Directiva, administradores y del auditor en su caso.
- 4) Disponer la destinación de las utilidades sociales y fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazos en que se pagará, conforme a las leyes y a los estatutos sociales.
- 5) Establecer aumentos de capital.
- 6) Constituir las reservas de fondos e incrementar las que estime conveniente, de acuerdo con las normas legales en la materia.
- 7) Las demás que, en atención a la naturaleza jurídica de la sociedad, le señalen la ley y los estatutos internos, así como todas aquellas que no correspondan a otro órgano social.

5.5.5.2. Reuniones y Formalidades

a) Tipos de Reuniones

Las reuniones de accionistas también llamadas asambleas o juntas generales podrán sesionar de manera ordinaria o extraordinaria.

- Las Asambleas Ordinarias

Se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los cinco meses que sigan a la clausura del ejercicio social y conocerá, además de los asuntos incluidos en la agenda, de los siguientes: (Anexo N° 14 y 15).

- I. La memoria de la junta directiva o del administrador único, el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio, y el informe del auditor externo, a fin de aprobar o improbar los cuatro primeros y tomar las medidas que juzgue oportunas.
- II. El nombramiento y remoción de los administradores y de los Auditores Externo y Fiscal, en su caso. (Anexo N° 16).
- III. Los emolumentos correspondientes a los administradores y a los Auditores Externo y Fiscal, cuando no hayan sido fijados en el pacto social.
- IV. La aplicación de resultados.

- **Asamblea General Extraordinaria**

Serán asambleas extraordinarias las que se reúnen para tratar cualquiera de los siguientes asuntos:

- I. Modificación del pacto social.
- II. Emisión de obligaciones negociables o bonos.
- III. Amortización de acciones con recursos de la propia sociedad y emisión de certificados de goce.
- IV. Los demás asuntos que de conformidad con la ley o el pacto social, deban ser conocidos en junta general extraordinaria.

La Asamblea General Extraordinaria se reunirá por convocatoria siempre que los administradores o algunos socios juzguen necesario su celebración para tratar asuntos que requieran su inmediata solución. (Anexo N° 17 y 18)

Una misma asamblea podrá tratar asuntos de carácter ordinario y extraordinario, si su convocatoria así lo expresare. Salvo estipulación contraria del pacto social, las asambleas ordinarias o extraordinarias serán presididas por el administrador único o por el presidente de la junta directiva y, a falta de ellos, por quien fuere designado presidente de debates por los accionistas presentes.

b) Proceso de Convocatoria

La convocatoria para las Asambleas deberá hacerse por los administradores o, en caso necesario, está facultado el auditor. Se publicará con 15 días de anticipación a la fecha señalada para la reunión, a menos que el pacto social establezca un plazo mayor. En este plazo no se computará el día de publicación de la convocatoria, ni el de la celebración de la junta.

Son requisitos indispensables de la convocatoria, bajo pena de nulidad:

- I.- La denominación de la sociedad.
- II.- La especie de junta a que se convoca.
- III.- La indicación del quórum necesario.
- IV.- El lugar, día y hora de la junta.
- V.- El lugar y la anticipación con que deba hacerse el depósito de las acciones, y la nominación de la persona que haya de extender los recibos por ellas, cuando sea necesario tal depósito.
- VI.- La agenda de la sesión.
- VII.- El nombre y cargo de quien o quienes firman la convocatoria.

Las Asambleas en primera y en segunda convocatoria se anunciarán en un solo aviso; las fechas de reunión estarán separadas, cuando menos, por un lapso de veinticuatro horas. Los accionistas que representen por lo menos el cinco por ciento del capital social podrán pedir por escrito, en cualquier tiempo, a los administradores, la convocatoria de una Junta General de accionistas, para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Si los administradores rehusaren hacer la convocatoria, o no la hicieren dentro de los quince días siguientes a aquél en que hayan recibido la solicitud, la convocatoria será hecha por el Juez de Comercio del domicilio de la sociedad a solicitud de los accionistas interesados, con audiencia por tres días a los administradores.

Para que la Asamblea Ordinaria se considere legalmente reunida en la primera fecha de la convocatoria, deberá estar representada, por lo menos, la mitad más una de las acciones que tengan derecho a votar, y las resoluciones sólo serán válidas cuando se tomen por la mayoría de los votos presentes.

Si la Asamblea General Ordinaria se reuniere en la segunda fecha de la convocatoria, por falta de quórum necesario para hacerlo en la primera, se considerará válidamente constituida, cualquiera que sea el número de acciones representadas, y sus resoluciones se tomarán por mayoría de los votos presentes. En cambio La Asamblea General Extraordinaria, se regirán en cuanto al quórum y a la proporción de votos necesarios para formar resolución tanto en primera como en segunda fecha de la convocatoria, por las disposiciones referentes a las Juntas Generales Ordinarias.

La Asamblea General Extraordinaria, que por la ley o el pacto social tengan por objeto resolver cualquier asunto, se regirá por las reglas siguientes:

- I. El quórum necesario para celebrar sesión en la primera fecha de la convocatoria, será de las tres cuartas partes de todas las acciones de la sociedad, y para formar resolución se necesitará igual proporción.

- II. El quórum necesario para celebrar sesión en la segunda fecha de la convocatoria, será de la mitad más una de las acciones que componen el capital social. El número de votos necesario para formar resolución en estos casos, serán las tres cuartas partes de las acciones presentes.
- III. En caso de que la sesión no haya podido celebrarse por falta de quórum, en ninguna de las fechas de la convocatoria, se hará nueva convocatoria conforme a las reglas generales, la cual no podrá ser anunciada simultáneamente con las anteriores y además deberá expresar la circunstancia de ser tercera convocatoria y de que, en consecuencia, la sesión será válida cualquiera que sea el número de acciones representadas. Habrá resolución con la simple mayoría de votos de las acciones presentes.
- IV. En las juntas generales extraordinarias a que se refiere, todas las acciones tendrán derecho a voto, incluyendo las de voto limitado, aún contra pacto expreso en contrario.
- V. Siempre que la ley determine proporciones especiales para los asuntos que deban tratarse en juntas generales extraordinarias, se entenderá que éstas tendrán aplicación en las sesiones de primera convocatoria y que las sesiones de convocatorias ulteriores se regirán por lo indicado en el presente artículo.
- VI. El pacto social podrá aumentar las proporciones indicadas en este artículo, pero no disminuirlas. Cuando el pacto social aumente tales proporciones refiriéndose únicamente a la mayoría de votos necesaria para formar resolución y tal mayoría resulta superior al quórum legal necesario para celebrar la sesión, se considerará que el pacto social ha elevado también la cantidad necesaria para el quórum hasta el mismo nivel indicado para tomar resolución; pero no se entenderá la disposición contraria.

No será necesaria la convocatoria a la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, si hallándose reunidos los accionistas o representantes de todas las acciones en que está dividido el capital social, acordaren instalar la Junta y aprobaren por unanimidad la agenda. Podrá incluirse en una misma convocatoria el llamado a participar en una Junta en la que se desarrollen puntos ordinarios y extraordinarios.

c) Celebración

Las Asambleas Ordinarias o Extraordinarias serán dirigidas por el Administrador Único o por el Presidente de la Junta Directiva y, a falta de ellos, por quien fuere designado presidente de debates por los accionistas presentes. Actuará como secretario de la sesión, el de la Junta Directiva y, en su defecto, el que elijan los accionistas presentes.

A la hora indicada en la convocatoria, se formulará una lista de los accionistas presentes o representados y de los representantes de los accionistas, con indicación de su nombre, número de acciones representadas por cada uno y, en su caso, categoría de las mismas. Para que la Junta Ordinaria se considere legalmente reunida en la primera fecha de la convocatoria, deberá estar representada, por lo menos, la mitad más una de las acciones que tengan derecho a votar, y las resoluciones sólo serán válidas cuando se tomen por la mayoría de los votos presentes.

La agenda debe contener la relación de los asuntos que serán sometidos a discusión y aprobación de la Junta General, y será redactada por quien haga la convocatoria. Quienes tengan el derecho a pedir la convocatoria a Junta General, lo tiene también para pedir que figuren determinados puntos en la agenda. Además de los asuntos incluidos en la agenda y de los indicados en el apartado anterior podrán tratarse cualesquiera otros, siempre que, estando representadas todas las acciones, se acuerde su discusión por unanimidad.

d) Registro y Control

La sociedad llevará los libros siguientes:

- I. Libro de Actas de las Juntas Generales, en el cual se asentarán los acuerdos adoptados en las sesiones respectivas. (Anexo N° 19)
- II. Libro de Actas de Juntas Directivas o de Consejos de Administración, según la naturaleza de la sociedad y el régimen de administración adoptado o regulado por este Código. (Anexo N° 19)
- III. Libro de Registro de Socios o de Accionistas, según la naturaleza de la sociedad. (Anexo N° 19)
- IV. Libro de Registro de Aumentos y Disminuciones de Capital Social, cuando el régimen adoptado sea el de capital variable. (Anexo N° 19)

Los Libros serán legalizados por contadores públicos o por el Registro de Comercio. Se elaborará un registro de lo acontecido en la Juntas Generales de Accionistas a través de actas, las cuales se asentarán en el libro respectivo; deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la sesión o por dos de los accionistas presentes a quienes la propia Junta haya comisionado el efecto.

Cuando el acta no pudiera asentarse en el libro respectivo, el desarrollo de la sesión se asentará en libro de protocolo de un Notario, dejando constancia de la causa que ha imposibilitado el Asiento en el libro de la sociedad. El Notario presenciará en consecuencia, la sesión de Junta General, debiendo relacionar la certificación del Auditor Externo en que conste la calidad de accionista o representante de acciones de cada uno de los comparecientes, con designación del porcentaje de acciones que les corresponden o que representan.

El Notario deberá cerciorarse además, de la legalidad de las convocatorias; que están presentes o representadas, al menos, el mínimo de acciones con derecho a voto que señala este Código para la instalación válida de la Junta General de que se trate y hará una relación exacta de los puntos contenidos en la agenda y de los acuerdos que hayan sido adoptados, con expresión de los porcentajes de acciones presentes que la ley requiere para tener las resoluciones por válidas. Del cumplimiento de estas obligaciones responderán solidariamente el presidente de la Junta, los administradores y el auditor.

De cada Junta se formará un expediente que contendrá: los documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron con las formalidades necesarias, las representaciones especiales dadas para la sesión, los depósitos de acciones en su caso, y los demás documentos relacionados con dicha sesión.

5.6. CONSEJO DE ADMINISTRACION (o JUNTA DIRECTIVA).

El Consejo de Administración es, conforme a lo dispuesto en la Ley y en los Estatutos Sociales, el máximo Órgano de administración y representación de la Compañía, estando facultado, en consecuencia, para realizar, en el ámbito comprendido en el objeto social delimitado en los Estatutos, cualesquiera actos o negocios jurídicos de administración y disposición, por cualquier título jurídico, salvo los reservados por la Ley o los Estatutos Sociales a la competencia exclusiva de la Junta General de Accionistas. (Anexo N° 20)

El Consejo de Administración se configura básicamente como un órgano de supervisión y control, encomendando la gestión ordinaria de los negocios de la Compañía a favor de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección. No podrán ser objeto de delegación aquellas facultades legal o estatutariamente reservadas al exclusivo conocimiento del Consejo, ni aquellas otras necesarias para un responsable ejercicio de su función básica de supervisión y control. (Anexo N° 21)

5.6.1. Estructura

Podrán estar integrados por un mínimo de dos miembros, dentro de los cuales deberá establecerse el cargo de presidente, quien tendrá voto de calidad en caso de empate de votos al momento de tomar un acuerdo. Cada uno de los directores o varios de ellos podrán tener responsabilidades y atribuciones, que deberán fijarse por la escritura social ó que en su defecto establezca la Junta General de Accionistas.

No será necesaria la calidad de accionista para ser director, la compañía podrá tener en su directorio miembros internos y externos. Los directores externos deberán nombrarse considerando la idoneidad para el cargo que desempeñen, evaluando que reúnen las aptitudes para ayudar a realizar las metas y los objetivos fijados por la Junta General de Accionistas.

La Junta Directiva está integrada por el número de miembros que considere adecuados las Junta General de Accionistas, podrá auxiliarse de las figuras de comisiones ó comité, o en su caso de director designado para realizar actividades específicas.

5.6.2. Proceso de Elección.

La Junta Directiva es el órgano de Administración de la Compañía designado por la Junta General de Accionistas para dirigir las operaciones de la compañía, con el fin de cumplir y hacer cumplir los acuerdos adoptados en ella. Tiene poderes para resolver, acordar y pactar todas las gestiones que estime oportunas, dando cuenta de ellas a la Junta General de Accionistas. Tendrá como principal objetivo ayudar a la gerencia a determinar objetivos y estrategias para el logro de los mismos.

Los directores serán electos por la Junta General de Accionistas, salvo que en el pacto social establezca que lo serán por juntas especiales representativas de las distintas categorías de acciones. Ejercerán sus cargos por tiempo fijo, salvo revocación acordada por

la Junta General Ordinaria de Accionistas; el plazo de ejercicio será determinado por el pacto social, no pudiendo ser mayor de siete años. A menos de que exista pacto expreso en contrario, los directores serán reelegibles.

Para desempeñar el cargo de director es necesario tener las capacidades necesarias que la legislación mercantil establece para el ejercicio del comercio, el cargo es personal y no puede desempeñarse por medio de representante. Debe establecerse que los directores presten garantía para asegurar las responsabilidades que conlleva el desempeño de sus cargos, no podrán tomar posesión de su cargo mientras no hayan rendido dicha garantía. En caso que la garantía consistiere en el depósito de acciones de la sociedad, éste se hará en un establecimiento bancario y, mientras dure el depósito las acciones serán intransmisibles.

Cuando los directores sean tres o más, el pacto social determinará los derechos que correspondan a la minoría en su designación; pero, en todo caso, la que represente por lo menos un veinticinco por ciento del capital social presente, nombrará un tercio de los directores, los cuales ocuparán los últimos lugares en la directiva, a menos que la escritura social consigne mayores derechos para las minorías. Sólo podrá revocarse el nombramiento del director o directores designados por las minorías con el consentimiento unánime de éstas.

La Junta General, al elegir al Administrador o Administradores de la sociedad, estará obligada a designar un número de suplentes igual al de propietarios, aún cuando el pacto social no lo determine. Para llenar las vacantes temporales o definitivas de cualquiera de los directores propietarios, se llamara por parte del Consejo de Administración, al único suplente electo a cualquiera de los suplentes que hayan sido electos por la Junta General, sin importar el orden de su nombramiento o del orden de su nombramiento o del director propietario al que sustituirá.

Si las vacantes son temporales, el llamamiento del suplente a cubrirla deberá constar en acta, cuya certificación se presentará a inscripción en el Registro de Comercio y tendrá

vigencia hasta que se presente la constancia al mismo registro de la reincorporación del director propietario sustituido. Cuando las vacantes sean definitivas, la Junta General en su próxima sesión deberá designar definitivamente a los sustitutos, y el director secretario deberá expedir certificación del acuerdo en el cual conste la forma como ha quedado reestructurada la Junta Directiva, la cual se inscribirá en el Registro de Comercio.

Los administradores continuarán en el desempeño de sus funciones aun cuando hubiese concluido el plazo para que fueron designados, mientras no se elijan los sustitutos y los nuevamente nombrados no tomen posesión de su cargo, pero lo Junta General Ordinaria de Accionistas tendrá la obligación de hacer el nuevo nombramiento de sus administradores, a más tardar dentro del plazo de seis meses vencido el período de funciones de los anteriores administradores. La falta de nombramiento, hará incurrir a los socios o accionistas frente a terceros en responsabilidad personal, solidaria e ilimitada por las obligaciones que contraerá la sociedad.

5.6.3. Principales Funciones

La Junta Directiva estará encargada principalmente de delegar sus facultades de administración y representación en uno de los directores o en comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deberán ajustarse a las instrucciones que reciban y dar periódicamente cuenta de su gestión. (Anexo N° 22)

5.6.4. Limitaciones y Responsabilidades.

Corresponde a los administradores la dirección y vigilancia de la gestión gerencial, y responderán de los daños que la actuación del gerente ocasione a la sociedad, si faltaren con dolo o culpa a estos deberes. Los administradores que incurrieren en responsabilidad, cesarán en el desempeño de sus funciones tan pronto como la Junta General resuelva se les exija judicialmente.

Los administradores removidos por causa de responsabilidad, sólo podrán ser nombrados nuevamente en el caso de que la autoridad judicial declare infundada la acción ejercitada en su contra. La pérdida de las calidades necesarias para el desempeño del cargo de administrador, declarada judicialmente, produce el efecto de remover de su cargo al afectado.

La renuncia del cargo de administrador surte sus efectos sin necesidad de aceptación. Los directores la presentarán ante la junta directiva y el administrador único ante el suplente respectivo.

Queda prohibido a los directores:

1. Aplicar los fondos comunes a sus negocios particulares, y usar en éstos la firma social.
2. Hacer por cuenta de la sociedad operaciones de índole diferente de la finalidad social; tales actos se considerarán como violación expresa de los términos del mandato.
3. Ejercer personalmente comercio o industria iguales a los de la sociedad, o participar en sociedades que exploten tal comercio o industria, a no ser en los casos en que medie autorización especial expresamente concedida por la Junta General.
4. Negociar por cuenta propia, directa o indirectamente, con la sociedad, a no ser que sean autorizados para cada operación, especial y expresamente por la Junta General.

No se considerará como negociación con la sociedad, la prestación de servicios personales o profesionales a la misma, siempre que la remuneración percibida por ellos se encuentre dentro de los límites de lo que usualmente se paga por servicios de igual índole. Los

administradores de toda clase responderán personal y solidariamente ante la sociedad y ante terceros, de los actos ejecutados en contravención de lo indicado en los numerales del párrafo anterior; de esta responsabilidad quedarán exentos los administradores que no hayan tomado parte en la respectiva resolución o hubieren protestado contra los acuerdos de la mayoría, en el acto o dentro del tercer día.

Las prohibiciones contenidas en los numerales 3 y 4 anteriores son extensivas a los cónyuges de los administradores, aun cuando no exista sociedad conyugal.

Los directores son solidariamente responsables por su administración, con las siguientes excepciones:

1. En los casos de la delegación de sus funciones, siempre que por parte de los delegantes no hubiere dolo o culpa grave, al no impedir los actos u omisiones perjudiciales.
2. Cuando se trate de actos de directores delegados, cuyas funciones se hayan determinado en el pacto social o hubieren sido aprobados por la asamblea general.

No será responsable el director que haga constar su inconformidad en el acta de la sesión en que se haya deliberado y resuelto el acto de que se trate; o la manifieste por escrito dentro de tres días de haber tenido conocimiento de tal resolución, cuando no hubiere concurrido a la sesión respectiva.

La responsabilidad de los administradores frente a la sociedad quedará extinguida:

1. Por la aprobación de la memoria anual respecto de las operaciones explícitamente contenidas en ella o en sus anexos. Se exceptúan los siguientes casos:

- a) Aprobación de la memoria anual en virtud de datos no verídicos.
 - b) Si hay acuerdo expreso de reserva o de ejercer la acción de responsabilidad.
2. Cuando hubieren procedido en cumplimiento de acuerdos de la junta general que no sean notoriamente ilegales.
 3. Por aprobación de la gestión o por renuncia expresa o transacción acordada por la junta general.

La responsabilidad de los administradores sólo podrá ser exigida por acuerdo de la Junta General de accionistas, la que designará la persona que haya de ejercer la acción correspondiente, salvo lo dispuesto para los inversionistas minoritarios en virtud de lo que establece el artículo 280 del Código de Comercio, y por los terceros perjudicados cuando los administradores hayan faltado a las obligaciones que expresamente se les impone por esta sección.

Cuando se haya intentado la acción, el desistimiento sólo puede acordarse en junta general extraordinaria. Los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social, podrán ejercitar directamente la acción de responsabilidad civil contra los administradores, siempre que se satisfagan los requisitos siguientes:

1. Que la demanda comprenda el monto total de las responsabilidades en favor de la sociedad y no únicamente el interés personal de los demandantes.
2. Que los actores no hayan aprobado la resolución tomada por la junta general de accionistas, en virtud de la cual se acordó no proceder contra los administradores demandados.

Los bienes que se obtengan como resultado de la reclamación, deducidos los gastos del juicio, ingresarán al patrimonio social. Si la sociedad se encontrare en estado de quiebra, la acción de responsabilidad, podrá ser ejercida por sus acreedores y, en su caso, por el síndico de la quiebra.

5.6.5 Reuniones y Acuerdos

El pacto social determina la forma de convocatoria de la Junta Directiva, el lugar y la frecuencia de la reunión, los requisitos para el levantamiento de las actas y los demás detalles sobre su funcionamiento. La Junta Directiva deberá reunirse al menos una vez al mes ó cuando lo crea conveniente para evaluar la gestión de la gerencia el cumplimiento a los objetivos y planes encomendados por la Junta General de Accionistas, así como para tomar acuerdos que permitan adoptar políticas, procedimientos y estrategias en función del logro de los objetivos propuestos.

Las reuniones serán en el domicilio de la sociedad o en cualquier otro lugar fuera o dentro del territorio de la república, si así se expresare en la convocatoria, la cual se hará por el Gerente o por cualquiera de los directores, por escrito, telefónicamente o por cualquier otro medio, inclusive electrónico.

La Junta Directiva celebrará sesión válida con la asistencia de la mayoría de sus miembros y tomará sus resoluciones por mayoría de votos de los presentes.

Las sesiones de Junta Directiva pueden celebrarse a través de video conferencias, cuando alguno de sus miembros se encuentre en lugares distintos, dentro o fuera del país. En este caso será responsabilidad del director secretario grabar por cualquier medio que la tecnología lo permita, la video conferencia y hacer una transcripción literal de los acuerdos tomados, que se asentara en el libro de actas correspondiente, debiendo firmar el acta respectiva y remitir una copia de la misma, por cualquier medio de transmisión, a todos los miembros de la Junta Directiva, quienes pueden requerir una copia de las grabaciones respectivas.

Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos, en caso de empate se podrá decidir a través del voto de calidad el cual corresponde al presidente de la Junta Directiva. Los acuerdos de la sesión se asentarán en el Libro de Actas que para tal efecto lleve la sociedad y habrá quórum con la asistencia de la mayoría de sus miembros y tomarán sus resoluciones por la mayoría de los votos presentes. (Anexo N° 23)

Los administradores deben abstenerse de votar resoluciones sobre asuntos en que tuvieren por cuenta propia o ajena un interés contrario al social. Las irregularidades en el funcionamiento de la Junta Directiva no serán oponibles a terceros de buena fe, sin perjuicio de la responsabilidad de los directores frente a la sociedad.

5.6.6. Comités, Comisiones o Directores

Deberá realizarse tres designaciones mínimas, ya sea a comités, comisiones o directores designados sobre las áreas de:

1. Auditoría y Control
2. Nombramiento Retribuciones y Buen Gobierno
3. Recursos humanos, reputación y responsabilidad corporativa.

Las designaciones deberán realizarse observando lo que establece el artículo 261 y 262 del Código de Comercio, los cuales establecen:

- a) Si el pacto social lo autoriza, la Junta Directiva puede delegar sus facultades de administración y representación en uno de los Directores o en comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deben ajustarse a las instrucciones que reciben y dar periódicamente cuenta de su gestión.

- b) El pacto social establecerá los cargos que existirán dentro de la Junta Directiva y la manera de designar las personas que hayan de desempeñarlos. Si no lo hiciere, la Junta General, al elegir a los Directores, hará tal designación. Caso de que la Junta General no lo hiciere, se considerará presidente, el primero de los electos y secretario, el segundo; y si éstos no se hicieren cargo de sus funciones, los que le siguen en el orden de su nombramiento.

5.6.6.1 Comité de Auditoría y Control

Sin perjuicio de cualquier otro cometido que le pudiera asignar el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría y Control tendrá como función primordial la de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión y, en concreto, tendrá como mínimo las siguientes competencias:

1. Informar, a través de su Presidente, en la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materia de competencia de la Comisión.
2. Proponer al Consejo de Administración, para su sometimiento a la Junta General de Accionistas, la designación del Auditor Externos al que se refiere el artículo 289 del Código de Comercio, así como, en su caso, sus condiciones de contratación, el alcance de su mandato profesional y la revocación o renovación de su nombramiento.
3. Supervisar los servicios de auditoría interna, y en particular:
 - a) Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna;
 - b) Proponer la selección, nombramiento y cese del responsable del servicio de auditoría interna;

- c) Proponer el presupuesto de ese servicio;
 - d) Revisar el plan anual de trabajo de la auditoría interna y el informe anual de actividades;
 - e) Recibir información periódica de sus actividades; y
 - f) Verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
4. Conocer el proceso de información financiera y de los sistemas internos de control. En relación con ello:
- a) Supervisar el proceso de elaboración e integridad de la información financiera relativa a la Sociedad, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, y la correcta aplicación de los criterios contables, dando cuenta de ello al Consejo de Administración.
 - b) Proponer al Consejo de Administración la política de control y gestión de riesgos, la cual identificará, al menos:
 - i. Los tipos de riesgo (operativo, tecnológico, financiero, legal y reputacional) a los que se enfrenta la sociedad;
 - ii. La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable;
 - iii. Las medidas para mitigar el impacto de los riesgos identificados en caso de que lleguen a materializarse;

- iv. Los sistemas de control e información que se emplearán para controlar y gestionar los citados riesgos.
5. Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que se adviertan en el seno de la Compañía.
6. Mantener las relaciones con el Auditor Externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de éste, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la Auditoría de cuentas, así como recibir información y mantener con el Auditor Externo las comunicaciones previstas en la legislación mercantil y en las normas técnicas de auditoría.

La Comisión de Auditoría y Control se reunirá, al menos, una vez al trimestre y todas las veces que resulte oportuno, previa convocatoria de su Presidente.

En el desarrollo de sus funciones, la Comisión de Auditoría y Control podrá requerir la asistencia a sus sesiones del Auditor Externo de la Compañía, del responsable de la auditoría interna, y de cualquier empleado o directivo de la Compañía. (Anexo N° 24, 25 y 26)

5.6.6.2. Comité de Nombramiento, Retribuciones y Buen Gobierno

Sin perjuicio de cualquier otro cometido que le pueda asignar el Consejo de Administración, el Comité de Nombramientos y Retribuciones y Buen Gobierno tiene las siguientes competencias:

1. Informar, con criterios de objetividad y adecuación a los intereses sociales, sobre las propuestas de nombramiento, reelección y cese de Consejeros y altos directivos de la Compañía y de sus sociedades filiales, evaluando las competencias, conocimientos y experiencias necesarios de los candidatos que deban cubrir las vacantes.
2. Informar sobre las propuestas de nombramiento de los miembros de las demás Comisiones del Consejo de Administración, así como la del Secretario.
3. Organizar y coordinar, junto al Presidente del Consejo de Administración, la evaluación periódica del Consejo.
4. Informar sobre la evaluación periódica del desempeño del Presidente del Consejo de Administración.
5. Examinar u organizar, de la forma que se entienda adecuada, la sucesión del Presidente y, en su caso, hacer propuestas al Consejo de Administración para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y bien planificada.
6. Proponer al Consejo de Administración, en el marco establecido en los Estatutos Sociales, la retribución de los Consejeros y revisarla de manera periódica para asegurar su adecuación a los cometidos desempeñados por aquéllos.
7. Proponer al Consejo de Administración, en el marco establecido en los Estatutos Sociales, la extensión y cuantía de las retribuciones, derechos, y compensaciones de contenido económico, del Presidente, de los Consejeros Ejecutivos, y de los Altos Directivos de la Compañía, incluyendo las condiciones básicas de sus contratos, a efectos de su instrumentación contractual.

8. Elaborar y proponer al Consejo de Administración un informe anual sobre la política de retribuciones de los Consejeros.

9. Supervisar el cumplimiento de los códigos internos de conducta de la Compañía y de las reglas de Gobierno Corporativo asumidas por la misma, y vigentes en cada momento.

Adicionalmente a las reuniones previstas en el calendario anual, la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno se reunirá cada vez que el Consejo de Administración de la Compañía o su Presidente solicite la emisión de un informe o la aprobación de propuestas en el ámbito de sus competencias y siempre que, a juicio del Presidente de la Comisión, resulte conveniente para el buen desarrollo de sus funciones. (Anexo N°27)

5.6.6.3. Comité de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa.

Sin perjuicio de otras funciones que pueda atribuirle el Consejo de Administración, el Comité de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa tiene como mínimo las siguientes funciones:

1. Analizar, informar y proponer al Consejo de Administración la adopción de los acuerdos oportunos en materia de política de personal.
2. Impulsar el desarrollo del proyecto de Reputación y Responsabilidad Corporativa de la compañía y la implantación de los valores centrales en la empresa.

El Comité de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa se reúne periódicamente y siempre que el Consejo de Administración solicite su intervención en asuntos de su respectiva competencia.

5.6.7. Representación Legal

La Representación Judicial y Extrajudicial de la Sociedad y el uso de la firma social corresponden al Director Único o al Presidente de la Junta Directiva, en su caso. El pacto social puede confiar estas atribuciones a cualquiera de los directores que determine o a un gerente nombrado por la Junta Directiva.

La Representación Judicial de la sociedad también podrá recaer en aquella persona que nombre el Director Único o Junta Directiva, en su caso, debiendo conferirse a personas con facultades para ejercer la procuración y por igual periodo del órgano que lo nombre. Esta representación no tendrá más límites que los consignados en la credencial respectiva, y el nombramiento correspondiente deberá inscribirse en el Registro de Comercio para que surta efecto ante terceros. (Anexo N°28)

Si el pacto social lo autoriza, la Junta Directiva puede delegar sus facultades de administración y representación en uno de los Directores o en Comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deben ajustarse a las instrucciones que reciban y dar periódicamente cuenta de su gestión.

Para el ejercicio de la Representación Judicial y Extrajudicial de la sociedad y uso de la firma social, se estará a lo dispuesto por el Artículo 260 del Código de Comercio. En consecuencia, la Junta Directiva, también podrán confiar las atribuciones de Representación Judicial y Extrajudicial a cualquiera de los Directores que determine o a un Gerente de su nombramiento. Asimismo, para el caso de la Representación Judicial la Junta Directiva podrá nombrar a un Representante Judicial, de conformidad a lo establecido en el inciso segundo del Artículo 260 del Código de Comercio y cuyo nombramiento deberá inscribirse en el Registro de Comercio.

5.6.8. Remuneración

La retribución de los miembros del Consejo de Administración de la compañía deberá ser aprobada la Junta General de Accionistas, el cual permanecerá vigente hasta tanto dicha Junta no acuerde su modificación.

La fijación de la cantidad exacta a abonar dentro de este límite y su distribución entre los distintos Consejeros corresponde al Consejo de Administración, la cual deberá hacerse del conocimiento de la Junta General de Accionistas.

El acuerdo de Junta General deberá contener el importe máximo bruto anual de la retribución a percibir por el Consejo de Administración, como asignación fija y como dietas de asistencia a las reuniones de las Comisiones consultivas o de control del Consejo de Administración, así como cualquier otro beneficio que se otorgue a los directivos o consejeros.

Las retribuciones derivadas de la pertenencia al Consejo de Administración, deben ser compatibles, con las demás percepciones profesionales o laborales que correspondan a los Consejeros por cualesquiera otras funciones ejecutivas o de asesoramiento que, en su caso, desempeñen para la Sociedad distintas de las de supervisión y decisión colegiada propias de su condición de Consejeros ó directivos.

La retribución de los Consejeros en su condición de miembros del Consejo de Administración, consistirá en una asignación fija pagadera de forma mensual, y en dietas por asistencia a las reuniones de las Comisiones o Comités. Los suplentes del Consejo que tienen la condición de ejecutivos de la Compañía no perciben retribución alguna en concepto de Consejeros, recibiendo exclusivamente la remuneración que les corresponde por el desempeño de sus funciones ejecutivas de conformidad con sus respectivos contratos. No podrán realizarse préstamos y anticipos en función de las compensaciones del directorio.

Las remuneraciones deberán actualizarse periódicamente en virtud de los indicadores económicos, funciones y responsabilidades de cada directivo.

5.6.9. Administración Única.

Se entenderá por administración única, la concentración de funciones y responsabilidades en un solo director, la cual es permitida para la representación y administración de las sociedades anónimas en nuestro país en virtud de lo establecido en el artículo 254 del Código de Comercio. (Anexo N° 29)

Todos los procesos regulatorios relacionados a la figura de la administración única como es el proceso de elección, funciones principales, responsabilidades y limitaciones, acuerdos, remuneración y representación legal son similares a los establecidos para el Consejo de Administración o Junta Directiva, con la diferencia que la faculta de dirección se encuentra conferida a un solo director.

La Administración de la compañía no podrá estar conferida a una sola persona, no obstante que es permitido por la legislación mercantil, la limitación al nombramiento de administrador único se realiza con el objeto de mantener transparencia y la eficiencia en los procesos de Gobernabilidad Corporativa.

5.7. LA GERENCIA

5.7.1. Generalidades

Se entenderá por Gerencia: la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. La Gerencia deberá organizarse de tal forma que pueda dirigir apropiadamente y llevar a cabo sus funciones; debido a que la responsabilidad del éxito o fracaso de un negocio depende esta.

Como la finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La gerencia es ese alguien. La gerencia desempeñara la función de planeación tendrán que definir las metas, fijara las estrategias para la alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar las actividades. La gerencia también será responsable de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Se le llamara organización a esta función. Cuando la gerencia organiza, determinará qué tareas hay que hacer, quién las realizará, como se agruparan, quién rendirá cuentas a quién y dónde se tomaran las decisiones.

En todas las organizaciones habrá personas y el Gerente deberá trabajar con ellas y a través de ellas logrará alcanzar las metas de la organización. Esta función será conocida como la dirección. La Gerencia va a dirigir a sus subordinados y motivarlos, influir en los individuos y los equipos deberán realizar su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupara del comportamiento de los empleados.

Por último esta el control después de haber fijado las metas (planeación), formulado los planes, decido el esquema estructural (organización) y haber contratado, capacitado y motivado al personal (dirección), será preciso evaluar si las cosas van a salir como se había previsto. Habrá que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es la función del control.

5.7.2. Principales Ejecutivos

5.7.2.1. Gerentes y Jefes de Departamento

Los Gerentes serán aquellos que dirigirán las actividades de otras personas, pueden tener también algunas responsabilidades operativas. El papel de los Gerentes será utilizar eficientemente como sean posibles los recursos a su disposición a fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos. En otras palabras, maximizara la utilidad productiva de su organización, sección, etc.

Las diferentes áreas de actividad dentro de una empresa, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, estarán en relación directa con las funciones básicas que realizara la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenderán actividades, funciones, labores homogéneas y estas serán realizadas por diferentes encargados de departamento tales como Gerentes General, Gerente Administrativo, Gerente Financiero, Gerente de Mercados y Venta, Gerente de Operaciones y Gerente Estratégico.

Los Gerentes son generalmente empleados, remunerado parte por un salario y a veces parte a través ya sea de bonos de producción u otorgación de acciones de la organización para la cual trabaja, etc. Las tareas de los gerentes será una parte importante de las funciones de un empresario. Sin embargo, ese es un término utilizado en general para designar a quien está a cargo de una empresa, siendo, en ese sentido, un término más restringido: mientras los empresarios pueden ser gerentes, no todo gerente puede ser empresario. (Anexo N° 30 y 31)

a) Gerente General

El Gerente General será la persona que se encargara de la gestión y dirección administrativa en una empresa, organización o institución. Aunque es habitual que en una empresa la figura del presidente y del Gerente recaiga en la misma persona, puede no ser así, siendo el Gerente la persona que tome las decisiones más importantes de la empresa y a la que los demás ejecutivos rinden cuentas. Como todos los puestos dentro del concesionario, se esperara que el gerente general tenga estándares éticos muy altos.

b) Gerente Administrativo

El Gerente Administrativo será el responsable de la planificación, dirección, evaluación y control de los sistemas y procesos administrativos y de recursos humanos, alineándolos operativamente hacia el logro de los objetivos de la empresa.

– **Jefe de Recursos Humanos**

El Jefe de Recursos Humanos será el responsable de la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo. Trabajará directamente con la Gerente Administrativo y niveles directivos de la organización.

– **Jefe de Departamento de Capacitación y Desarrollo**

El Jefe de Departamento de Capacitación y Desarrollo este se encargara de entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorgara exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.

– **Jefe de Informática**

El Jefe de informática se encargara de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar los servicios informáticos relacionados con el soporte técnico, la administración de redes y comunicaciones de redes remotas y locales, así como con el desarrollo de aplicativos.

c) Gerente de Financiero

El Gerente Financiero buscara lidiar con la gestión de los asuntos de dinero. Este deberá hacer uso eficiente de los recursos económicos y los fondos de capital; tomara las decisiones administrativas que sean enfocadas a la adquisición y el financiamiento de corto plazo y créditos a largo plazo para la empresa. Además se encargara de coordinar y administrar la contabilización y los procesos presupuestarios.

– **Jefe de Contabilidad**

El Jefe de Contabilidad se encargara de proporcionar información a los dueños, accionistas, bancos y Gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, las cosas poseídas por los negocios. El objetivo primordial será suministrar información razonable, con base a registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público.

– **Jefe de Departamento de Crédito y Cobranza**

El Jefe de Departamento del Crédito y las Cobranzas deberá realizar unas de las actividades más difíciles dentro de la empresa. Esta actividad estará incluida entre las muchas que desempeñara una empresa que produce artículos para la venta, o que compre dichos artículos para luego revenderlos. Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se esperara obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos. Las políticas y procedimientos que se utilizara para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilicen la empresa para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente el desempeño del jefe de crédito y cobranzas. Así, se pretenderá lograr los objetivos propuestos para la empresa donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependerán de las ventas a crédito.

d) Gerente de Mercadeo y Venta

El Gerente de Mercadotecnia desarrollara estrategias que deben fundamentar la orientación que se desee darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En éste proceso se deberá evaluar cuidadosamente el impacto que pueda tener en la Empresas sus fortalezas, debilidades, oportunidades,

amenazas y ventajas competitivas. La Empresa buscará esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

– **Jefe de Venta**

El Gerente de Ventas será la persona que se encargara de dirigir, organizar y controlar las ventas. Además debe de agrupar todas las cualidades de un vendedor líder, como son la honestidad, tomar decisiones, ejecutarlas.

– **Jefe de Publicidad**

El Jefe de Publicidad se encargara de coordinar todas las actividades publicitarias de una empresa comunicación con el consumidor, así como la comunicación corporativa dirigida a empleados y proveedores. Tendrá bajo su responsabilidad el control de los recursos destinados a difusión. Este podría contar con un equipo de trabajo interno, como pueden ser diseñadores, o puede recurrir a los servicios externos de una agencia de publicidad y es el contacto entre la empresa y la agencia.

– **Jefe de Departamento de Investigación de Mercados**

El Jefe de Departamento de investigación de mercados se encargara de recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Servirá al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

e) Gerente de Operaciones

El Gerente de Operaciones será el encargado de la administración y gestión de los recursos operacionales que se relacionan con la creación de productos y servicios desde la transformación de materias primas e insumos, los procesos de producción y la logística de distribución hasta entregarla al consumidor final.

– Jefe de Compra

El Jefe de Compra será el responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.

– Jefe de Almacén

El Jefe de Almacén se encargara de realizar las labores de control y registro de acuerdo a su especialidad, de entradas y salidas de materiales, equipos, productos, alimentos, herramientas, mercaderías, y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, de su almacenamiento. También será el responsable de verificar y tramitar la documentación para el reabastecimiento oportuno en los almacenes, de acuerdo a las órdenes del jefe de confianza o de los auxiliares de jefe que son asignados por el mismo. Deberá tener una capacidad técnica y conocimiento específicos en lo que se refiere no solo a la función de organización del almacén donde trabaja sino al conocimiento del equipo, del instrumental, del material administrativo de dicho sector.

f) Gerente Estratégico.

Se entenderá como Gerente Estratégico aquel que realizará procesos donde la organización planificara con claridad lo que desea lograr y utilizar estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, responderá rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactara

la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor. La Gerencia Estratégica tendrá dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible) y la respuesta estratégica (lo inesperado).

5.7.3. Proceso de Elección y Nombramiento

La sociedad podrá tener uno o varios Gerentes Generales o Especiales, los cuales deberán ser nombrados por la Junta Directiva, los Gerentes podrán ser o no accionistas. Los nombramientos de los Gerentes también podrán realizarse por mandato de la Junta General de Accionistas cuando tal circunstancia se encuentre establecida en el documento constitutivo (pacto social).

Los nombramientos de los Gerentes se inscribirán en el registro de comercio. Los poderes que se le otorguen determinarán la extensión de su mandato y deberán ser inscritos en el registro de comercio, de igual forma se inscribirán sus revocatorias.

Cuando la terminación de los poderes conferidos se produzca por la cesación de las funciones del Representante Legal que los haya conferido deberán inscribirse nuevos poderes y solicitarla cancelación registral de los poderes terminados.

5.7.4. Principales Funciones y Responsabilidades

Los Gerentes tendrán las atribuciones que le confiera su nombramiento, dentro de ellas gozaran de las más amplias facultades de representación y ejecución. Los Gerentes podrán dentro de sus respectivas facultades conferir poderes en nombre de la sociedad sin perjuicio de lo que el documento constitutivo (pacto social) disponga al respecto.

Cuando los Gerentes no tengan atribuciones definidas en su nombramiento, podrá observarse los requisitos que la legislación mercantil establece para la figura de los Gerente que establece el Código de Comercio.

El cargo de Gerentes será personal y no podrá desempeñarse por medio de apoderado, todo Gerente deberá reunir los requisitos mínimos que la legislación mercantil establece para la figura de los comerciantes. Los Gerentes deberán rendir una garantía, la cual se estipulara en el documento constitutivo.

La gestión de los Gerentes será supervisada por la Junta Directiva o consejo de administración, siendo estos quienes responderán de los daños causados por estos a los gerentes.

Queda prohibido a los gerentes:

- I.- Aplicar los fondos comunes a sus negocios particulares, y usar en éstos la firma social.
- II.- Hacer por cuenta de la sociedad operaciones de índole diferente de la finalidad social; tales actos se considerarán como violación expresa de los términos del mandato.
- III.- Ejercer personalmente comercio o industria iguales a los de la sociedad, o participar en sociedades que exploten tal comercio o industria, a no ser en los casos en que medie autorización especial expresamente concedida por la Junta General.
- IV.- Negociar por cuenta propia, directa o indirectamente, con la sociedad, a no ser que sean autorizados para cada operación, especial y expresamente por la Junta General.

No se considerará como negociación con la sociedad, la prestación de servicios personales o profesionales a la misma, siempre que la remuneración percibida por ellos se encuentre dentro de los límites de lo que usualmente se paga por servicios de igual índole.

Aspectos a considerar en las atribuciones de los Gerentes de acuerdo a los lineamientos que establece el Código de Comercio para los Gerentes entre las cuales se resaltan los siguientes aspectos:

1. Son Gerentes quienes dirigen por cuenta ajena, una empresa, una rama especial de ella o un establecimiento de la misma.
2. El solo nombramiento de un gerente lo faculta para realizar todas las operaciones concernientes al objeto de la empresa o del establecimiento que dirija, las cuales se reputarán ejecutadas en nombre y por cuenta del principal, aún cuando el Gerente no lo haya expresado así al celebrarlas, haya transgredido instrucciones o cometido abuso de confianza, siempre que tales contratos recaigan sobre objetos comprendidos en el giro y tráfico de la empresa o del establecimiento, o si, aun siendo de otra naturaleza, resultare que el Gerente obró con orden de su principal, o que éste aprobó su gestión en términos expresos o por hechos positivos. Las limitaciones a estas facultades del Gerente no producirán efectos contra tercero, a menos que se compruebe que éste las conocía al celebrar el respectivo negocio.
3. El nombramiento del Gerente y sus modificaciones posteriores deberán inscribirse en el Registro de Comercio en que esté inscrita la empresa y, en su caso, el establecimiento.
4. La terminación de los poderes del Gerente deberá inscribirse siempre en el Registro de Comercio, aun cuando no se haya registrado el nombramiento.
5. El principal que haya designado el Gerente, es responsable de los actos de éste y de las obligaciones que contraiga en los términos siguientes:

- Aunque se haya revocado el poder a un Gerente, o éste haya de cesar en sus funciones por haberse enajenado el establecimiento que dirigía, serán válidos los actos y contratos que celebre después de la revocación o enajenación, hasta que lleguen a su noticia por un medio legítimo.
- Con relación a terceros, serán igualmente válidos mientras la revocación o enajenación no se haya inscrito en el Registro de Comercio.

6. Si el mandato conferido de modo expreso al Gerente no se otorgare por escrito o no se inscribiere, se reputará, respecto a tercero, general para todos los actos concernientes a la rama de comercio de que el Gerente esté encargado, sin que el mandante pueda alegar frente al tercero ninguna limitación de tal mandato, a menos que compruebe que el tercero la conocía en el momento en que se celebró la operación respectiva.
7. Cuando los principales sean varios, tendrán responsabilidad solidaria por los actos del Gerente. Si el principal fuere una sociedad, la responsabilidad de los socios se regulará de conformidad con la naturaleza de la misma.
8. El Gerente actuará a nombre de su principal, expresándolo así en los documentos que con tal carácter suscriba.
9. El Gerente contratare expresamente en nombre propio, pero la otra parte demostrare que lo hizo por cuenta del principal, podrá dirigir su acción contra el Gerente o contra el principal, quienes serán solidariamente responsables.
10. Si fueren varios los gerentes, se presumirá que deberán decidir por mayoría, a no ser que del nombramiento aparezca, expresa o tácitamente, que cada uno

podrá obrar con independencia de los otros en todos los negocios o en algunos de su exclusiva competencia.

11. Aunque el principal interese en las utilidades del giro al Gerente, éste no podrá oponerse a que se lleven a cabo las operaciones ordenadas por el primero.
12. El Gerente responderá a su principal de los daños y perjuicios que le ocasione por su culpa en las gestiones propias de su encargo, sin perjuicio de la responsabilidad directa del principal frente a terceros.
13. El Gerente no podrá traficar por su cuenta, ni interesarse en nombre propio o de tercero en negocios del mismo género de los que realice a nombre de su principal, a menos que éste lo autorice para ello, expresamente y por escrito. Si negociare sin esta autorización, el principal podrá hacer suya la operación, dentro de los quince días siguientes a la fecha en que tuvo conocimiento de ella, sin perjuicio de dar por terminado el mandato.
14. El Gerente es responsable solidariamente con su principal del cumplimiento de las disposiciones del Código de Comercio y demás leyes que se refieren al ejercicio del comercio o a la explotación de la rama mercantil que tenga a su cargo.
15. Además de los casos de terminación normal del mandato conferido al Gerente, el poder expirará:

I.- Por parte del principal:

- Cuando el Gerente incurra en fraude o abuso de confianza en las gestiones que tenga encomendadas.

- Cuando el Gerente haga alguna negociación que fuere contraria a las prohibiciones estipuladas en el contrato o a las que la ley establece.
- Cuando el Gerente observare mala conducta pública o privada.

II.- Por parte del Gerente:

- Cuando el principal faltare al pago puntual de los respectivos estipendios o cuando incumpliere cualquiera de las cláusulas sobre la cuantía y forma de la remuneración.
- Por malos tratamientos personales.

Una vez ya definida cuales son las funciones y atribuciones de los Gerentes de acuerdo al Código de Comercio se detallara algunas funciones específicas de los principales ejecutivos antes mencionados.

5.8. Informe de Gestión

El Informe de Gestión es el reporte en el cual se informan los resultados obtenidos en el desarrollo de las operaciones de la empresa, deberá rendirse al menos una vez al año a la Junta General de accionistas, en virtud de lo establecido en el artículo 282 del Código de Comercio el cual establece que los administradores de las sociedades deberán presentar la información financiera.

El Informe deberá contener el mensaje del Ejecutivo Principal de la empresa (el Presidente de la compañía), las generalidades de la Identidad Corporativa de la empresa, la estructura de los miembros del directorio y Principales Ejecutivos, las principales

actividades realizadas en virtud del ámbito Estratégico, Administrativo, Financiero, Mercadológicos y Operativo, los principales logros, los retos y desafíos y un Informe Financiero detallado que permita conocer a los inversionistas y grupos de interés la eficiencia en la gestión de la organización y la transparencia en el manejo de los recursos conferidos al Directorio y Gerencia.

La Información Financiera de la empresa la cual deberá incluir al menos el Balance General, Estado de Resultados y Estado de Cambios en el Patrimonio, deberán prepararse en los primeros tres meses del ejercicio económico posterior al que se está informando, es decir en el mes de marzo de cada año.

La responsabilidad de preparar el informe de gestión es del Consejo de Administración (la Junta Directiva) ó en su defecto del Administrador Único, quienes entregaran la información financiera y sus anexos al Auditor Externo para su respectiva revisión.

El auditor, en el término de treinta días contados desde la fecha en la que reciba el Balance y anexos formulará el Dictamen sobre el mismo con todas las observaciones y proposiciones que juzgue convenientes.

El Informe de la Gestión Financiera y sus anexos (Estados Financieros y Dictamen del Auditor) se pondrá a disposición de los accionistas en las oficinas de la empresa para que puedan enterarse de ellos, a partir del día que se les convoque a la Junta General de accionistas en la cual serán aprobados.

El Informe de Gestión deberá darse a conocer y someterse a aprobación en la Junta General de accionistas, debiendo esta resolver si aprueba o rechaza a fin de proponer las medidas que estime conveniente. Será necesaria su aprobación para eximir de responsabilidades a la administración y gerencia de la empresa. (Anexo N° 32)

5.9. Otros Grupos de Interés

5.9.1. Generalidades

Los Grupos de Interés se consideraran como un requisito fundamental para el éxito de la empresa, ya que estos influirán directa e indirectamente en la gestión de la empresa tanto a nivel interno como externo. Por otro lado, el buen nombre e imagen de una empresa dependerá en gran medida de la forma como crea relaciones de confianza con grupos de interés y las redes de contactos que puedan generar para aprovechar las oportunidades que estas ofrecen.

La creación de valor, como beneficio de las relaciones con los grupos de interés, entendido como las oportunidades adicionales que se generaran para todos los que están implicados en el funcionamiento de la empresa será fundamental para alcanzar el éxito y afrontar los retos que ofrece el mundo de los negocios.

La práctica de relaciones con Grupos de Interés creara un espacio de sinergia con el empresario a través de la alineación de estrategias. El logro de esta sinergia con los Grupos de Interés traerá consigo beneficios como mejorar los procesos, desarrollar los niveles de confianza, la combinación productiva de los recursos para resolver problemas, la contribución que estos hacen en la empresa en cuanto al aprendizaje, la innovación y la toma de decisiones estratégicas dentro y fuera de la empresa. Estas relaciones permitirán a las empresas alinear su desempeño en diferentes ámbitos como el social, ambiental, financiero, de recurso humano, operativo.

Los Grupos de Interés se consideran aquellas personas o grupos de personas que están vinculadas o influyen de alguna manera en las operaciones de una empresa, desde los empleados, pasando por proveedores y entidades de apoyo hasta llegar a clientes. Una empresa puede tener varios tipos de Grupos de Interés involucrados en diferentes niveles o compromisos desde la relación simple y esporádica hasta la que llega a involucrar la toma

de decisiones. Cada empresa de conformidad con la actividad económica que desarrolle, identificará quiénes son sus grupos de interés, entre los cuales se pueden encontrar:

5.9.1.1. Proveedores

Las empresas adoptarán procedimientos para la contratación objetiva de bienes y servicios, cuyos principios generales serán: calidad, precio y cumplimiento. Facilitarán el conocimiento recíproco, estimulando la circulación de la información entre la empresa, cliente y la empresa proveedora, a través de reuniones, visitas recíprocas a las empresas.

5.9.1.2. Acreedores

Las sociedades responderán frente a sus acreedores por las obligaciones en la forma como las hubiera convenido.

5.9.1.3. Competidores

A las empresas les será útil tener muy en cuenta a los Competidores ya que gracias a estos le permitirá compararse y aprender de los errores y aciertos; así podrá tener ventaja sobre él. Al momento que la empresa decida realizar un proyecto con la idea de convertirlo en negocio debe analizar si existen Competidores en el mercado al que se va a dirigir, cuántos, que características tienen, es un mercado saturado o si tiene una oportunidad, cuáles son sus puntos débiles y cuáles los fuertes, con que se va a diferenciar de ellos, que valor agregado tendrá producto o servicio. Teniendo la empresa establecida podrán analizar porque ellos venden más si así es el caso, que marketing estarán utilizando, cuales serán sus precios, las promociones, como será su servicio, etc.

5.9.1.4. Empleados

Las empresas adoptarán mecanismos para garantizar:

1. El trato justo a sus empleados
2. Evitar la fuga de talento humano
3. Propiciar su desarrollo integral
4. La promoción con base en méritos y divulgarán los valores éticos al interior de las empresas.
5. Establecerán políticas de incentivos para los empleados
6. Protección de las condiciones de trabajo
7. -Las relaciones de trabajo deben ser corteses y de respeto
8. -Colaborar para que predomine el espíritu de equipo, lealtad, confianza, conducta compatible con los valores de la institución y la búsqueda de resultados.

5.9.1.5. Clientes

Las empresas optarán por establecer mecanismos que permitan a sus consumidores

1. Formular consultas, sugerencias y reclamaciones
2. Compromiso con la satisfacción del cliente que debe reflejar el respeto a sus derechos y la búsqueda de soluciones de sus intereses

3. Atención caracterizada por la cortesía y eficiencia, ofreciendo información clara, precisa y transparente.
4. Construir un programa de fidelización alrededor de la marca.

5.10 ENTES REGULADORES

Existen diferentes Instituciones, que rigen el actuar de las empresas, estableciendo obligaciones legales que deben de cumplir en el periodo y plazo pactado; caso contrario de no cumplir estarán sancionadas. Es por ello que se debe considerar que para lograr Buen Gobierno Corporativo, las empresas tienen que ir de la mano con las diferentes leyes estipuladas, por las Instituciones externas que se encargan de vigilar su cumplimiento. Entre las más destacadas se encuentran:

- Alcaldía Municipal
- Ministerio de Hacienda
- Registro de Comercio
- Dirección General de Estadísticas y Censo
- Ministerio de Trabajo
- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)

5.10.1 Alcaldía Municipal

Es la Institución que se encarga de la administración local de la ciudad. Por medio de la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones municipales, el producto de las penas o sanciones de toda índole impuesta por la autoridad municipal y cualquiera otra que determinen las leyes, reglamentos u ordenanzas.

Actúa como Ente Regulador de las empresas al momento de su inscripción, por medio del cual se establece el impuesto municipal al cual está obligada la empresa a cancelar mensualmente. Este impuesto se calcula en base al Balance General Anual del año anterior que presenta la empresa, al momento de inscribirse tomando en consideración la tasa municipal establecida por Ley de Arbitrio y Tasas Municipales, la cual es aprobada por decreto de la Asamblea Legislativa. (Anexo N° 33, 34,35 y 36)

5.10.2 Registro de Comercio

El Registro de Comercio es una oficina administrativa dependiente del Centro Nacional de Registros, en la que se inscribirán matrículas de comercio mediante solicitud, ya sean locales, agencias o sucursales y los actos y contratos mercantiles; así como los documentos sujetos por la ley a esta formalidad; asimismo, se depositarán en esta oficina los balances generales, estado de resultados y estado de cambios en el patrimonio, acompañados del dictamen del auditor y sus respectivos anexos.

El Registro de Comercio debe tener como primordiales objetivos tanto proporcionar plena seguridad jurídica al tráfico mercantil, como asegurar los derechos de propiedad industrial y de propiedad literaria. (Anexo N° 37 y 38)

5.10.3 Ministerio de Hacienda

Es el Ente Regulador del Estado encargado de la recaudación fiscal, mediante la administración tributaria y aduanera.

La relación que existe entre la empresa y el Ministerio de Hacienda nace de la obligación formal que tiene de inscribirse en el Registro Especial de Contribuyente al Fisco, obligando así a las empresas al inicio de operaciones tramitar el Numero de Identificación Tributaria (NIT) y el Numero de Registro de Contribuyente (NRC), que deberán de utilizar para identificarse ante la Administración Tributaria.

Como calidad de Contribuyentes les obliga simultáneamente a presentar las siguientes declaraciones: Solicitud de Asignación y Autorización de Correlativo para la Emisión de Documentos Legales, Declaración de Impuesto a La Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicio, Declaración Mensual de Pago a Cuenta e Impuesto Retenido Renta, Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA, Declaración de Impuesto sobre la Renta entre otras. (Anexo N° 39,40,41,42 y 43)

5.10.4 Dirección General de Estadísticas y Censos

La Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) es una institución estatal, encargada de la elaboración de estudios estadísticos sobre aspectos demográficos y económicos del país. Esta institución regula a las empresas por medio de la presentación de un formulario de Estadística y Censo en el que se requiere información económica y Financiera el cual se presenta al final del año o al renovar la matrícula.

5.10.5 Ministerio de Trabajo

El Ministerio de Trabajo como Ente Regulador de las empresas se encarga de formular, ejecutar y supervisar las políticas de relaciones laborales de las empresas; inspección del

trabajo; seguridad e higiene ocupacionales; medio ambiente de trabajo; previsión y bienestar social; migraciones laborales; así como promover, coordinar y participar en el diseño de las políticas de empleo, seguridad social, formación profesional y de cooperativas del sector.

5.10.6 Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

Es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención médica y prestaciones económicas a sus derechohabientes.

Por medio de esta institución se obliga a las empresas de cualquier índole, a proporcionar los datos que este les solicite para registrar a sus empleados, que deben contribuir al régimen del Seguro Social. El patrono estará obligado a enterar al Instituto las cuotas de sus trabajadores y las propias, en el plazo y condiciones que señalen los Reglamentos. El pago de cuotas en mora se hará con un recargo del uno por ciento, por cada mes o fracción de mes de atraso. Mensualmente la empresa presenta y cancela la Planilla de Sueldos y Salarios. (Anexo N° 44)

5.10.7 Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)

Las Administradoras de Fondos de Pensiones son sociedades anónimas, cuyo objetivo es la administración de un Fondo de Pensiones y de otras actividades estrictamente relacionadas con el giro provisional, además de otorgar y administrar las prestaciones y beneficios que establece la ley.

Uno de los principales aportantes son los empleadores o patronos, quienes tienen como obligación y rol principal aportar de sus fondos propios un ahorro importante que se deposita en cada una de las cuentas de los trabajadores que laboran para ellos. Este ahorro equivale al 6.75% del salario mensual, también debe hacerlo llegar a la AFP por medio de una planilla para pagos previsionales.

Las funciones principales de las AFP incluyen la recaudación de las cotizaciones de los trabajadores y sus empleadores, su registro en las diferentes cuentas individuales y la inversión de los fondos colectados, con el objeto exclusivo de generar rentabilidad para los afiliados. Las AFP también son responsables de administrar el pago de los beneficios definidos en la Ley tanto a los afiliados como sus beneficiarios, los cuales incluyen el pago de pensiones por vejez, invalidez y sobrevivencia. En esta área juega un papel muy importante la contratación de una póliza de seguro colectiva de invalidez y sobrevivencia, tal como se explica más adelante. (Anexo N ° 45)

5.11. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

5.11.1. Políticas

Basado en el enfoque Control Interno (COSO I), y Administración de Riesgo (COSO II) Entenderemos como políticas los principios, bases, acuerdos reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la preparación y presentación de sus estados financieros y la forma de su administración, son un medio para que a todos los procesos se desarrollen de manera eficiente en una organización, facilitando la toma de decisiones, deben darse a conocer oportuna y adecuadamente a toda la organización destacando los beneficios que permite su aplicación. (Anexo N° 46 y 47)

La administración deberá fijar una política general en torno a la cual giraran las políticas de cada departamento. Estas fijaciones permitirán trazar un camino a seguir. Las políticas definirán en donde están y hacia dónde van, indicaran que pasos deben de seguir, ayudara a medir los avances y desempeños brindando así un entorno favorable para el lograr las metas y objetivos.

Las políticas deberán cumplir con las siguientes características:

1. Generar confianza
2. Cumplir con los objetivos
3. Normar a la empresa y sus trabajadores
4. Poseer una adecuada delegación de autoridades
5. Ser escritas y comprendidas por todos
6. Ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa
7. Coincidentes con el estilo de la empresa
8. Ser aplicadas en todos los niveles de la empresa
9. Poseer un manual de políticas y procedimientos

La administración deberá contar con políticas para los principales procesos y departamentos de la organización, dependiendo así el tipo y tamaño de la empresa, ajustándose estas a sus necesidades, entre las más importantes tenemos:

- a) Políticas de Recursos Humanos
- b) Políticas Financieras
- c) Políticas de Mercadeo y Ventas
- d) Políticas de Operaciones
- e) Políticas de Control

5.11.1.1. Políticas de Recursos Humanos

El recurso humano es el activo más importante de la organización, por lo que deben establecerse regulaciones a los principales procesos relacionados con estos, los cuales inician desde el proceso de contratación definiendo adecuadamente los perfiles de idoneidad de los recursos que serán empleados, la descripción de los puestos de trabajo y establecimiento de responsabilidades, las regulaciones asociadas al proceso de remuneración e incluso las regulaciones para el retiro.

Para un adecuado proceso de creación e implantación de las políticas deberá establecerse un responsable de su gestión quien podrá ser un gerente o jefe encargado del área de recursos humanos, quien a su vez velara por el cumplimiento de las políticas.

5.11.1.2. Políticas Financieras

Se deben establecer lineamientos relacionados a la obtención de recursos en el cual se describa las diferentes fuentes de financiamiento y los escenarios en los cuales se deberá optar por una de las fuentes en específicas.

De igual manera deben generarse lineamientos relacionados al uso e inversión de los recursos, en los cuales se describan las áreas y metodología de empleo de los mismo, así mismo deben establecer dentro de estos lineamientos parámetros de medición para evaluar la eficiencia en la gestión de los recursos.

Debe designarse un responsable principal de la gestión de los recursos quien podrá ser un gerente o jefe del área financiera, el cual establecerá el equipo que será necesario para cumplir con una eficiente gestión financiera en la empresa.

Deben establecerse lineamientos que permitan llevar el registro desde la obtención hasta el uso y el resultado obtenido, así mismo debe definirse la metodología para informar a los inversionistas y grupos de interés sobre la gestión de los recursos financieros. Tradicionalmente a estos lineamientos se les llama las políticas contables, las cuales incluyen el reconocimiento inicial, la medición, y revelación de los aspectos financieros y económicos que suceden en torno a las actividades de la empresa.

5.11.1.3. Políticas de Mercadeo y Ventas

Se deben definir un conjunto de ideas y planes, que alineados con la estrategia de la dirección y en conjunción con el resto de áreas esenciales de la compañía, desarrollarán decisiones empresariales que ayudarán a conseguir los objetivos del negocio. Las Políticas

de Mercadeo serán orientada a dar a conocer al cliente potencial la actividad, los productos y servicios y a incitar, promover, provocar e invitar a los clientes a comprar por primera vez y repetir constantemente las compras en la empresa.

Estas Políticas marcarán las líneas estratégicas que desarrollarán las acciones de comercialización y venta de productos. Siendo estas las principales Las Políticas de producto, precio, distribución y comunicación, llamadas también las políticas de las 4 p`s.

Las Políticas de Ventas serán los términos y condiciones que se establecen para realizar la venta, el conjunto de actuaciones encaminadas a establecer y conservar el equilibrio de la empresa con su entorno y se concreta en el plan de ventas.

La administración al momento de realizar las políticas de ventas deberá considerar:

1. Política de precios
2. Política de condiciones de pago
3. Política de calidad de los productos que venden o del servicio que prestan
4. Política de cumplimiento de plazos de entrega, aunque podrán modificarse en función de la importancia del cliente o del momento.

5.11.1.4. Políticas de Operaciones

Establecer lineamientos para la gestión de los recursos operacionales que se relacionan con la creación de productos y servicios desde la transformación de materias primas e insumos, los procesos de producción y la logística de distribución hasta entregarla al consumidor final.

Deberán poseer un encargado de la administración y gestión de los recursos operacionales, que será el gerente o jefe de operaciones, el cual se encargara de verificar que estos lineamientos sean cumplidos.

5.11.1.5. Políticas de Control

Se entenderá como Políticas de Control como el proceso que ejecutará la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

Para lograr los objetivos de la empresa se deberán considerar en el esquema de control cinco aspectos importantes:

1. Ambiente de Control

El Ambiente de Control definirá al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de la entidad desde la perspectiva del control interno y que serán por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Establecerá el tono de la organización y, sobre todo, proveerá disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Los principales factores del ambiente de control serán:

- f) La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.

- g) La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

- h) La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- i) Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- j) El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

2. Evaluación de Riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de la organización. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello deberán adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad.

3. Actividades de Control

Estarán constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutarán en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales podrán agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- a) Las operaciones
- b) La confiabilidad de la información financiera
- c) El cumplimiento de leyes y reglamentos

A su vez en cada categoría existirán diversos tipos de control:

- a) Preventivo / Correctivos
- b) Manuales / Automatizados o informáticos
- c) Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

4. Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante deberá ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. Los sistemas de información permitirán identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

Por lo tanto deberá adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Asimismo el personal tendrá que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deberán transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultará vital.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

5. Supervisión

Corresponderá a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deberán ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información podrán ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Visto lo anterior, se puede deducir que las políticas de control serán primordiales en la empresa, por la seguridad que presta para el buen desarrollo de las tareas diarias, y para la auditoría se convierte en algo necesario.

5.11.2. Los Procedimientos

Los procedimientos estarán conformado por el conjunto prácticas o especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas que se siguen para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la Entidad. Además establecerán los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades y define la construcción de los flujogramas que establecen las relaciones y el curso de la información organizacional.

Los procedimientos constituirán un instrumento técnico que incorporará información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se

constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en la organización. Todo procedimiento podrá incluir La determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permitirá comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propiciará la disminución de fallas y omisiones y el incremento de la oportunidad.

Los procedimientos serán guías detalladas que mostraran secuencial y ordenadamente cómo llevar a cabo un trabajo o actividad, incluso plasmados a través de diagramas de flujo, que permitirán tomar decisiones adecuadas si existen diversos pasos y opciones a seguir. En diversas organizaciones, frecuentemente los procedimientos son verbales y basados en la costumbre y hábitos de las personas que en innumerables ocasiones cometen errores, conflictos interdepartamentales, ineficiencias. Por lo cual se recomienda que los procedimientos deban ser por escritos y para ello se debe de contar con un manual de procedimientos.

5.11.2.1. Manual de Procedimientos

Será elemento de Control materializado en una normativa de autorregulación interna que contiene y regula la forma de llevar a cabo los procedimientos, convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo un lenguaje común a todos los empleados de la unidad económica.

El manual incluirá además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Podrá contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a

utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encontrará registrada y transmitirá sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. (Anexo N° 48)

Utilidad del Manual de Procedimientos

- Permitirá conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliará en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Servirá para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Intervendrá en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinará en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

- Aumentará la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Ayudará a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

- Construirá una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

CAPÍTULO VI:

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en las empresas de capital privado de la ciudad de San Miguel; se concluye que:

- Las empresas de capital privado carecen de una adecuada administración, debido a que no cuentan con una estructura administrativa idónea formada por Asamblea General de Accionista, Consejo de Administración y Gerencia; la mayoría de las empresas en estudio son dirigidas por la Gerencia o Administrador Único.
- Las empresas en estudio no cuentan con un Auditor Interno para examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, ni con un Comité de Auditoría el cual es el órgano de control que está destinado principalmente en supervisar la realización de auditoría y verificar el funcionamiento del control interno en las empresas.
- El código de ética es fundamental en el funcionamiento en la empresa debido a que este se basa en normas generales de conductas y principios éticos como es la transparencia, la confianza y el buen actuar de los miembros de la empresa.
- Las empresas de capital privado desconocen las ventajas de implantar Gobierno Corporativo en su administración.

6.2. RECOMENDACIONES

En base a las propuestas de la investigación desarrollada en el presente trabajo y en las condiciones expuestas anteriormente, se considera necesario hacer las siguientes recomendaciones.

- Las empresas deben contar con una estructura organizacional lógica y alineada con sus objetivos, en la que sea clara la línea de mando y el proceso de toma de decisiones. A su vez, debe contar con una gerencia profesional remunerada de acuerdo con los estándares del medio. Las políticas de contratación y sucesión deben ser claras y adecuadamente comunicadas.
- Es necesario que las empresas cuenten con un departamento de Auditoría Interna y con un comité de auditoría que sirvan de apoyo al consejo de administración en sus funciones de control y supervisión.
- La aplicación de un código de ética dentro de la empresa contribuirá a que se establezcan normas en la organización regulando el comportamiento y actuar del personal, fortaleciendo así la transparencia y la cultura ética.
- Los administradores y propietarios de las empresas de capital privado de la ciudad de San Miguel deben recibir capacitaciones o seminarios acerca de Gobierno Corporativo para adquirir conocimientos y optar por la aplicación de este manual.

BIBLIOGRAFIA

- Código de Comercio: Reformas (30) Decreto Legislativo N° 381, de fecha 10 de Junio de 2010, Publicado en el Diario Oficial N° 119, Tomo 387 de Fecha 25 de Junio de 2010.
- Normas Internacionales de Auditoria 260. Emitidas por el Comité Internacional de Practicas de Auditoria: edición 2006.
- Consejo Corporativo de Alta Efectividad, Experiencias de Éxito para un Comité de Auditoría de Valor Agregado de Jesús Cevallos Gómez y Guillermo Cruz Reyes: primera edición 2003.
- Gobierno Corporativo Eficaz: El Sistema de Control Interno como Herramienta Fundamental de Rubén Aguilar Monteverde, Francisco Javier Alcalá de León & Carlos Miguel Barber Kuri: primera edición 2007.
- Metodología de la Investigación: para administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales de Cesar Augusto Bernal Torres: segunda edición.
- Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber es una publicación del Programa Kemmerer de desarrollo e integración de los mercados financieros de la Corporación Andina de Fomento.

- Gobierno Corporativo: una necesidad de la competitividad global actual de Fernando Banchs Socio Risk Advisory Services (División Internal Audit Services) KPMG en México 52 46 85 43
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE: 2005 Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española con la autorización de la OCDE, París. Edición 2004
- Tratado de Administración General de José Galván Escobedo: Publicaciones del ICAP Edición 14. San José, Costa Rica.
- Administración de James A.F. Soner/Charles Wankel, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA, S.A. Sexta edición.
- Administración una Perspectiva Global de Harold Koontz & Heinz weihrich. 12ª Edición Mc Graw
- www.caf.com/publicaciones
- www.fiduagraria.gov.co
- <http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/desadministrativo/Administrativos.pdf>
- <http://www.cgeson.gob.mx/documentos/guia%20Tec.%20Elaboracion%20Manuales%20de%20Org.PDF/Guia%20Tec.%20Elaboracion%20Manuales%20de%20Org.PDF>

- http://www.cgeson.gob.mx/documentos/PDFs/Guia_tecnica_Manuales_de_Procedimientos.PDF

- http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/PDFS_MARCOLEGAL/METODOLOGI%20MANUALES%20ADMINISTRATIVOS_2.PDF

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default3.asp

- <http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt>

- www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/pbelly/intangible.html

- www.caf.com/kemmerer

- www.kpmg.com.co/files/document-corp-gou/reases/1b_01.htm

- www.nuevagestion.com.porJJ./Pamplona

- www.mideplan.go.pdf

- www.cgeson.gob.mx/documentos/pdfs/Guiatecnica_manuales_de_procedimientos.pdf

- www.administracionwikipedia,laenciclopedia.mht

ANEXOS

ANEXO N° 1

MISIÓN

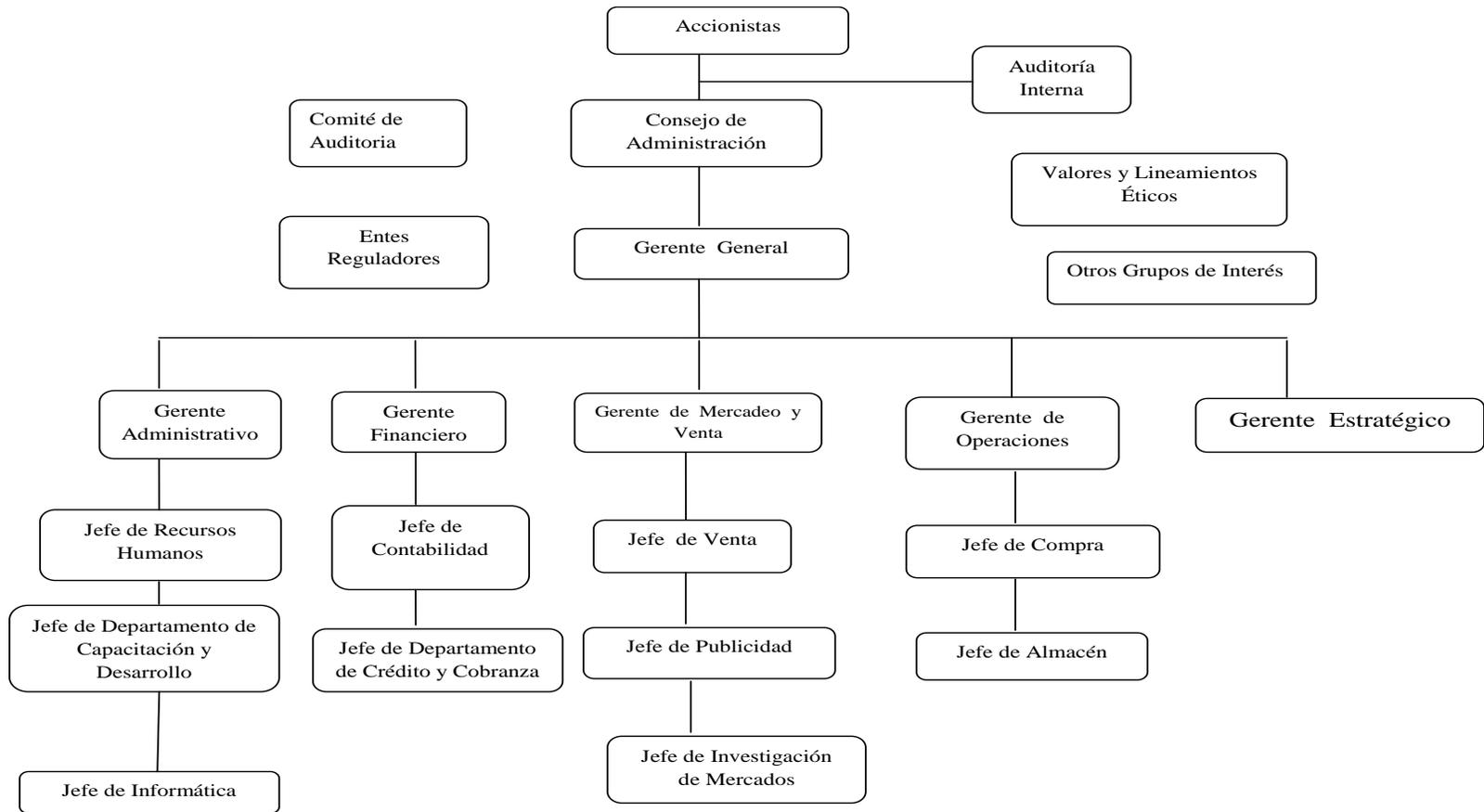
Somos una empresa vanguardista orientada en todo momento a lograr que nuestros productos cuenten con la elegancia, moda, tendencia y calidad que nuestros clientes más exigentes merecen tener; generando bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

VISIÓN

Ser una empresa líder, reconocida, distinguida, renombrada y demandante, en el mundo textil enfocada a la elegancia y vanguardia gracias a la buena distinción adquirida por nuestros productos de excelente calidad siempre en contacto con la tendencia y moda, logrando así enfrentar mercados internacionales

ANEXO N° 2

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



ANEXO N° 3

VALORES Y LINEAMIENTOS ÉTICOS

Los valores humanos son esenciales para crear un ambiente ético y éstos deben de prevalecer en las actitudes del personal, como enfatizar los siguientes valores:

a) Honestidad

- Ser sinceros con uno mismo y con los demás.
- Poseer una conducta recta, intachable que lleva a observar normas y compromisos.
- Actuar con transparencia, confianza e igualdad.

b) Confidencialidad

- El activo más importante que se maneja es la información que generan las decisiones de las compañías.

c) Lealtad

- Buscar alternativas a esas propuestas que no son éticas en las negociaciones diarias y mantener lealtad a la cultura de ética de la empresa.

d) Transparencia

- Sinceridad en el actuar, en el pensar y en el decir; disposición a que la propia actuación esté sometida a normas y reglas claras.

e) Inspirar Liderazgo

- Liderazgo con los clientes, las personas y en el pensamiento, el liderazgo requiere coraje, visión e integridad.

f) Pertenencia e Identificación

- Sentirse en familia formando parte de la organización; cuidar los recursos de la empresa.
- Ser leal a la organización
- Actuar con transparencia.

g) Responsabilidad y Compromiso

- Cumplir con las obligaciones.
- Asumir las consecuencias de las acciones.
- Ser profesional en el trabajo.

h) Respeto y Humildad

- Tratar a los demás como queremos ser tratados.
- Atender con cortesía al público y los compañeros.
- Estar dispuestos a aprender de los errores.

i) Excelencia en el Servicio

- Entregar lo que prometemos y agregar valor más allá de lo esperado.
- Alcanzamos la excelencia a través de la innovación, aprendizaje y agilidad.
- Brindar el mejor servicio y atención al cliente.

j) Desarrollar Trabajo en Equipo.

- Las mejores soluciones surgen del trabajo conjunto con colegas y clientes.
- Un trabajo en equipo efectivo contribuye a alcanzar metas comunes, Requiere comunicación, respeto.

k) Motivación

- Propiciar el entusiasmo.
- Sentirse satisfecho con el trabajo realizado

l) Innovación

- Buscar, imaginar, crear, enseñar y deleitar, y libertad para expresar las ideas.

ANEXO N° 4
CODIGO DE ÉTICA

CÓDIGO DE ÉTICA

EJEMPLO S.A DE C.V.

Actuamos profesionalmente, hacemos con integridad
Respetamos a las personas socialmente responsable;
Trabajamos en equipo y reflexionamos respecto de cómo se trabaja
Consideramos las dimensiones éticas de las acciones.

“EL CODIGO DE ÉTICA CONTRIBUYE A QUE LAS EMPRESAS, SEAN TRANSPARENTES CONVIRTIENDOSE MÁS ATRACTIVAS A LOS INVERSORES.”

CONCEPTO DE EMPRESA: EJEMPLO S.A DE C.V

Entregamos una experiencia sobresaliente a nuestros clientes y también a nuestra gente. Pero debemos tornar la mejor práctica en práctica normal. Para realizar esto con nuestros clientes, hemos identificado cinco comportamientos de servicios que definen a EJEMPLO S.A de C.V:

- Contribuimos en el cumplimiento de los objetivos de nuestros clientes;
- Inspiramos y demostramos confianza a nuestros clientes;
- Fomentamos la relación con los clientes;
- Compartimos y colaboramos;
- Nos ponemos en el lugar de nuestros clientes;
- Compromiso y Responsabilidad con nuestros clientes.

Nuestro personal necesita estar inspirado para trabajar en conjunto y darle vida a EJEMPLO S.A de C.V. Para ello, nuestros comportamientos de servicio al cliente deben ser totalmente consecuentes con los comportamientos que incentivamos y premiamos cuando interactuamos internamente entre nosotros. De esta manera, nuestro comportamiento interno, que representa la empresa EJEMPLO S.A de C.V. se reflejará en el comportamiento del servicio al cliente:

- Reconocemos el valor de nuestros empleados;
- Fomentamos la relación con los equipos de trabajo;
- Compartimos y colaboramos;
- Motivamos a nuestros empleados, para que cumplan con sus propósitos;
- Nos ponemos en el lugar de nuestros empleados;
- Compromiso y responsabilidad con nuestros empleados.

La manera en la que laboramos con nuestro equipo; reflejará la forma en que trabajamos con nuestros clientes.

EJEMPLO S.A DE C.V. Es una de las redes de servicios profesionales más destacadas del mundo, consiste en empresas separadas y totalmente independientes. Como asesores profesionales ayudamos a nuestros clientes a resolver problemas complejos de negocios y tenemos el objetivo de mejorar su capacidad para generar valor, administrar el riesgo y mejorar el rendimiento.

Como profesionales de EJEMPLO S.A DE C.V desempeñamos un rol significativo en el funcionamiento de los mercados de capitales internacionales. Nos enorgullece que nuestros servicios agreguen valor ayudando a mejorar la transparencia, confianza y consistencia de los procesos del negocio. Para tener éxito debemos crecer y desarrollarnos, no sólo como individuos sino también como organización. Nuestros valores de Excelencia, Trabajo en Equipo y Liderazgo nos ayudan a lograr este crecimiento.

Conducimos nuestra empresa dentro del marco de las normas profesionales, leyes y reglamentaciones aplicables junto con las políticas y normas de EJEMPLO S.A DE C.V. Sin embargo también reconocemos que estas normas, leyes, reglamentaciones y políticas no regulan todos los patrones de comportamiento. Es por ello que contamos además con un Código de Ética para todos los miembros y firmas independientes de la red EJEMPLO S.A DE C.V. El cual está basado en nuestros valores y los lleva al próximo nivel demostrar nuestros valores en acción.

Cada uno de nosotros en EJEMPLO S.A DE C.V. tiene la obligación de saber y comprender no sólo los lineamientos contenidos en el Código, sino también los valores en los que están basados. Saber y comprender no alcanza, También tenemos la obligación de cumplir con la letra y el espíritu de este Código y de ayudar a otros a hacer lo mismo.

Aunque el Código provee una amplia gama de guías acerca de los patrones de integridad y conducta empresarial, ningún código puede contemplar todas las situaciones que es probable que los individuos enfrenten. Por consiguiente, este Código no reemplaza nuestra responsabilidad y obligación de ejercer un buen criterio y consultar con respecto a la conducta empresarial correcta. Se recomienda buscar orientación y apoyo adicionales de quienes han sido designados como responsables por los temas referidos a conducta empresarial.

La fortaleza en nuestra organización es la fortaleza en nuestro conocimiento colectivo y el compartir ese conocimiento y experiencia.

MANTENER EL NOMBRE DE EJEMPLO S.A DE C.V.

- Nuestros clientes y colegas confían en EJEMPLO S.A DE C.V. basados en nuestra competencia profesional e integridad, cualidades que respaldan nuestra excelencia y profesionalismo que nos esforzamos día a día por mantenerlo.
- Procuramos brindar servicios únicamente a aquellos clientes a los que tenemos la capacidad de atender, que valoran nuestro servicio y que cumplen con los patrones adecuados de legitimidad e integridad.
- Utilizamos todos los activos que pertenecen a EJEMPLO S.A DE C.V. y a nuestros clientes, incluyendo activos tangibles, intelectuales y electrónicos, de una manera responsable y apropiada desde el punto de vista de los negocios y únicamente con fines legales y autorizados.

COMPORTAMIENTO PROFESIONAL.

- Brindamos servicios profesionales de acuerdo con las políticas de EJEMPLO S.A DE C.V. y las normas técnicas y profesionales aplicables.
- Ofrecemos únicamente aquellos servicios que podemos brindar y nos esforzamos por entregar como mínimo aquello a lo que nos hemos comprometido.
- Competimos activamente, llevando a cabo únicamente prácticas que son legales y éticas.
- Cumplimos nuestras obligaciones contractuales e informamos y cobramos honorarios por nuestros servicios con honestidad.
- Respetamos la confidencialidad y privacidad de nuestros clientes, nuestro personal y otros con quienes hacemos negocios.
- Estamos en conformidad con las leyes, reglamentaciones y normas profesionales aplicables para mantener el grado apropiado de confidencialidad y privacidad. A menos que estemos autorizados, no utilizamos información confidencial para uso personal, en beneficio de EJEMPLO S.A DE C.V. o para beneficiar a un tercero.
- Revelamos información confidencial o datos personales únicamente cuando es necesario y se ha obtenido la aprobación adecuada para hacerlo; y/o nos vemos obligados a hacerlo en virtud de requerimientos legales, de autoridades reguladoras o profesionales.
- Tenemos el objetivo de evitar conflictos de intereses. Cuando se identifiquen conflictos potenciales y creamos que los intereses de las partes respectivas pueden ser salvaguardados adecuadamente mediante la implantación de procedimientos apropiados, implantaremos tales procedimientos.
- Valoramos nuestra independencia de criterio. Protegemos la confianza de nuestros clientes y otras partes interesadas cumpliendo con las normas de autoridades reguladoras y profesionales, que están diseñadas para permitirnos alcanzar la objetividad necesaria en nuestro trabajo. Al hacerlo, procuramos asegurarnos de que nuestra independencia no se vea comprometida o que se perciba que lo está. Contemplamos las circunstancias que afectan o que podría parecer que afectan nuestra objetividad.
- Cuando nos enfrentamos a cuestiones difíciles o que ponen en riesgo a EJEMPLO S.A DE C.V., consultamos a las personas apropiadas en nuestra empresa, antes de llevar a cabo alguna acción. Cumplimos con nuestros requerimientos de consulta técnica y administrativa aplicables.
- Es inaceptable que solicitemos, aceptemos, ofrezcamos, prometamos o paguemos sobornos.

RESPECTO POR LOS DEMÁS.

- Tratamos a nuestros colegas, clientes y otras personas con quienes hacemos negocios con respeto, dignidad, imparcialidad y cortesía.
- Nos enorgullecemos de la diversidad de nuestra fuerza laboral y la consideramos una ventaja competitiva que debe ser alimentada y expandida.
- Tenemos el compromiso de mantener un ambiente de trabajo exento de toda discriminación, acoso y represalia.
- Tratamos de equilibrar el trabajo y la vida privada y ayudamos a los demás a hacer lo mismo.
- Invertimos en la mejora permanente de nuestras destrezas y aptitudes.
- Brindamos un ambiente de trabajo seguro para nuestro personal.

RESPONSABILIDAD SOCIAL.

- Expresamos apoyo por los derechos humanos fundamentales y evitamos participar en actividades comerciales que abusen de los derechos humanos.
- Actuamos de una manera socialmente responsable dentro de la ley, las costumbres y tradiciones en los países en que operamos y contribuimos de un modo responsable al desarrollo de las comunidades.
- Aspiramos a actuar de una manera que minimice los impactos perjudiciales en el medio ambiente derivados de nuestras operaciones comerciales.
- Alentamos el apoyo a actividades de caridad, educativas y de servicio comunitario.
- Estamos comprometidos a apoyar los esfuerzos internacionales y locales para eliminar la corrupción y el delito financiero.

NUESTRAS RESPONSABILIDADES.

El Código de Ética de EJEMPLO S.A DE C.V. Define cómo debemos comportarnos y conducir nuestros negocios en una amplia variedad de escenarios y situaciones. El Marco para la Toma de Decisiones Éticas que se acompaña complementa al Código y nos ayudará a resolver los problemas que se presenten.

Es responsabilidad de cada uno de nosotros aplicar el Código de Ética, las políticas de EJEMPLO S.A DE C.V de manera uniforme y apropiada, ayudar a que los demás hagan lo mismo. Cuando se informe o se sospeche de otro modo algún incumplimiento con nuestro Código de Ética, se adoptarán medidas para investigar y, de ser necesario, rectificar la situación. Se nos alienta a informar y expresar nuestras inquietudes, haciéndolo justamente, con imparcialidad, honestidad y respeto. EJEMPLO S.A DE C.V. tiene el compromiso de proteger a su equipo de trabajo contra las represalias.

Quienes violen el Código o las políticas y procedimientos de EJEMPLO S.A DE C.V. estarán sujetos a acciones disciplinarias, llegando incluso hasta el despido. Las medidas disciplinarias también serán aplicables a cualquier persona que ordene o apruebe infracciones o tenga conocimiento de ellas y no actúe de inmediato para subsanarlas.

Estamos comprometidos con el espíritu de cooperación entre firmas componentes de la red de empresas independientes EJEMPLO S.A DE C.V. y la consecución de los objetivos comunes del negocio. Cuando nos enfrentamos con preguntas o dudas con respecto a la conducta empresarial en asignaciones internacionales, siempre deberán aplicarse las políticas establecidas del país anfitrión. Si no estamos satisfechos con la resolución luego de aplicar el proceso establecido dentro de la firma anfitriona, debemos buscar la resolución en nuestro país de origen. La cuestión será luego considerada entre los líderes respectivos dentro de los países involucrados.

ANEXO N° 5

PLANIFICACION ESTRATEGICA

PLAN ESTRATÉGICO

EJEMPLO S.A DE C.V.

ESTRUCTURA DE PLAN ESTRATEGICO

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EJEMPLO S.A DE C.V.

- 1.1 Perfil de la Empresa
- 1.2 Misión
- 1.3 Visión
- 1.4 Historia
- 1.5 Objetivos estratégicos
- 1.6 Objetivos financieros
- 1.7 Metas
- 1.8 Valores institucionales
- 1.9 Políticas
- 1.10 Reglas

2. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

- 2.1 Análisis Político, Económico, Socio – Cultural, Tecnológico (PEST)
- 2.2 Competidores más cercanos y sus Estratégias
- 2.3 Oportunidades y amenazas de la empresa Ejemplo S.A de C.V.

3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

- 3.1 Análisis de las áreas funcionales de la empresa
- 3.2 Descripción de la situación financiera.
- 3.3 Análisis de la cadena de valor
- 3.4 Fortalezas y Debilidades de la Empresa
- 3.5 Matriz FODA de grupo Ejemplo S.A de C.V
- 3.6 Matriz Posición Estratégica Interna, Posición Estratégica Externa (PEEA) para la empresa
- 3.7 Matriz Estratégica para la empresa
- 3.8 Recursos necesarios para implementar la estrategia

C ONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXO N° 6

PERFIL DE AUDITOR INTERNO

- Título profesional en ciencias económicas.
- Conocimiento de normas legales.
- Conocimiento de normas profesionales.
- Conocimientos de disciplinas del área administrativa
- Reconocida experiencia en el manejo de temas operativos y de gestión
- Amplitud de criterios y amplio conocimiento del contexto visión global y no sujetarse a reglas muy rígidas
- Poseer condiciones personales que le permitan encarar eficientemente su tarea
- Capacidad técnica
- Espíritu docente
- Lograr la aceptación del auditado
- Independencia de criterio
- Capacidad para planear y administrar las tareas de auditoría
- Capacitarse en forma continua.

TÍTULO PROFESIONAL EN CIENCIAS COMERCIALES: Debe poseer sólidos conocimientos de auditoría interna. Preferentemente: Contador Público, Licenciado en Administración o Licenciado en Economía. No se descarta, en situaciones muy excepcionales, la participación de un profesional en la materia específica a analizar pero fundamentalmente debe cumplir con el requisito de tener práctica en auditoría interna.

CONOCIMIENTO DE: NORMAS LEGALES: es fundamental que el auditor interno conozca las normas legales en las que deberá encuadrar su tarea. Dichas normas se refieren tanto a su responsabilidad Civil y Penal de la relación que establezca con el ente como las normas que regulen el funcionamiento de la empresa.

NORMAS PROFESIONALES: En éste terreno el auditor debe ajustar su accionar a las normas que regulan su profesión y aplicar los procedimientos de auditoría exigidos por las Normas de Auditoría Generalmente aceptadas o normas recomendadas para la Auditoría Interna.

CONOCIMIENTOS DE DISCIPLINAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA: Conocer de organización y sistemas administrativos, planeamiento y presupuestos, finanzas empresarias, administración de recursos humanos, planeamiento y control de la producción, comercialización, sistemas informáticos, legislación impositiva, laboral, societaria y otras vinculadas a todas las especialidades antes citadas

RECONOCIDA EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE TEMAS OPERATIVOS Y DE GESTIÓN: Debe poseer la capacidad para dirigir equipos interdisciplinarios. Para esto último debe conocer las incumbencias profesionales y el alcance de las distintas especialidades de otras carreras, para así poder recurrir al profesional o técnico adecuado. El equipo que maneje debe reunir una serie de condiciones esenciales como ser: aptitud para trabajar en conjunto, rapidez de adaptación para atender temas generales, conocimiento de normas y técnicas de auditoría y mantenerse actualizado.

AMPLITUD DE CRITERIO Y AMPLIO CONOCIMIENTO DEL CONTEXTO: Debe tratarse de un profesional que éste acostumbrado a tratar los temas con una visión global y no sujetarse a reglas muy rígidas.

POSEER CONDICIONES PERSONALES QUE LE PERMITAN ENCARAR EXITOSAMENTE SU TAREA

Como ser:

- Manejo global de cada situación.
- No ajustarse a pautas rígidas.
- Receptividad mental.
- Capacidad de análisis lógico.
- Creatividad.
- Espíritu de observación.
- Sensatez de juicio.
- Manejo de las relaciones con los auditados.
- Mantenerse permanentemente actualizado sobre legislación, normas, actividad de la empresa u organismo.
- Sentido común.

Todo lo anterior hace a la CAPACIDAD TECNICA

ESPÍRITU DOCENTE: lo que le permitirá transmitir sus conocimientos y recomendaciones con un criterio constructivo.

LOGRAR LA ACEPTACIÓN DEL AUDITADO: Debe tener capacidad técnica y no como consecuencia de informes o excesos de autoridad.

INDEPENDENCIA DE CRITERIO: Esta condición se cumple siempre y cuando dependa de los más altos niveles de Dirección. Sólida formación en Auditoría. En consecuencia prevenir, rectificar, solucionar, actuar en defecto en situaciones de emergencia no le resta al Auditor Interno: OBJETIVIDAD, IMPARCIALIDAD E INDEPENDENCIA.

CAPACIDAD PARA PLANEAR Y ADMINISTRAR LAS TAREAS DE AUDITORÍA: Pueda cumplir con su objetivo en tiempo y forma y presentar adecuadamente su informe. Esto lo obtendrá por su formación y experiencia en Auditoría. El Auditor que no consiga manejar estas variables, va camino al fracaso en su tarea, pues o no llegará a tiempo o perderá tiempo en aquello que no resulta significativo.

Es fundamental que sepa decidir sobre la marcha los cambios y quizás diferir una actividad planeada por otra que resulte más trascendente y significativa. Resulta inaceptable pretender ajustarse a lo planeado y por ello dejar de lado aspectos relevantes para el control de gestión.

CAPACITARSE EN FORMA CONTINUA: El profesional moderno, en todas las disciplinas, debe capacitarse permanentemente, sino en poco tiempo se convertirá en un profesional desactualizado y poco útil para la sociedad. Esto no quiere decir que debe convertirse en un especialista pero si a que debe conocer los nuevos temas que le puedan ser requeridos por las organizaciones a las que sirve.

El constante cambio, las nuevas tecnologías, las exigencias del cumplimiento de normas a nivel mundial, los nuevos elementos que se incorporan en el análisis o evaluación del comportamiento de las organizaciones modernas hace necesario que el profesional no esté ajeno a ellas.

ANEXO N° 7

CARTA OFERTA DE AUDITOR EXTERNO

SEÑORES

EJEMPLO S.A DE C.V

Presente

Estimados señores:

Reciban por este medio un cordial saludo y los deseos de total éxitos en sus gestiones comerciales, después de nuestra conversación, me permito a ustedes la oferta por **SERVICIOS PROFESIONALES DE AUDITORIA EXTERNA** a prestar a su empresa, los cuales incluyen los siguientes compromisos:

1. Revisión de la información legal de la empresa a fin de corroborar el cumplimiento de lo establecido en la Escritura y en los acuerdos tomados por la dirección.
2. Revisión constante de los registros contables aplicados, así como el cumplimiento de las obligaciones fiscales y mercantiles a las que está obligada la empresa.
3. Estar presente en toda visita de los Representantes Gubernamentales o en su defecto instruir sobre la correspondencia que se considere necesaria para evacuar alguna observación o deficiencia indicada por las instituciones visitantes.
4. Efectuar un análisis de los Estados Financieros a fin de determinar la situación económica, de disponibilidad o del manejo adecuado de la empresa en forma trimestral.
5. Presentar aquellas observaciones que se consideren pertinentes para la razonabilidad de las cifras.

HONORARIOS

Los honorarios a cobrar serán de \$XXXX más I.V.A. a ser pagaderos anualmente contra el informe de Auditoría Externa y al ser presentado el Crédito Fiscal correspondiente.

De antemano agradeciendo su confianza en nuestros servicios, quedamos en espera de su resolución, para lo cual le enviamos una copia de la presente oferta, a fin de que sea firmada por usted en señal de aceptación.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

VANESSA ELIZABETH MORENO

ANEXO N° 8

CREDENCIAL DE NOMBRAMIENTO DE AUDITOR EXTERNO

El Infrascrito Secretario de la Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad: _____ (la denominación de la Sociedad y su abreviatura deben consignarse conforme el Pacto Social inscrito) que se abrevia _____ la cual se encuentra inscrita en el Registro de Comercio bajo el número _____ del Libro _____ del Registro de Sociedades, CERTIFICA: Que en el Libro de Actas de Junta General de Accionistas que legalmente lleva la sociedad se encuentra asentada el Acta Número _____ de Junta General Ordinaria de Accionistas, celebrada en la ciudad de _____ a las _____ horas del día _____ de _____ de dos mil _____ y en la que consta que en su Punto Número _____ (o punto único, según el caso) relativo al Nombramiento del Auditor Externo y su respectivo suplente en cumplimiento del Artículo doscientos veintitrés del Código de Comercio y a la cláusula _____ del pacto social vigente; se conoció la nómina de Auditores inscritos en el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, autorizados para ejercer la profesión y se conoció las cotizaciones de sus honorarios.

La Junta General, después que la Junta Directiva le presentara los candidatos, ACUERDA: nombrar a _____, (detallar generales y documento de identidad), con número de acreditación _____, como **Auditor Externo**, para el ejercicio del uno de enero al treinta y uno de diciembre de dos mil _____ y como **Auditor Externo Suplente** a _____, (detallar generales y documento de identidad), con número de acreditación _____, quienes han aceptado expresamente el cargo para el cual han sido nombrados de conformidad con el artículo doscientos veintitrés del Código de Comercio.

Y para ser presentada en el Registro de Comercio, se extiende la presente en la ciudad de _____ a las _____ horas y _____ minutos del día _____ de _____ de dos mil _____.

(Firma y manifestación del cargo del Secretario de la Junta General de Accionistas)

(Legalización de la firma ante Notario)

ANEXO N° 9

CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA

Al Consejo de Administración o al representante apropiado de la alta gerencia:

Ustedes nos han solicitado que auditemos el balance general de _____ de fecha_____ y los estados relativos de resultados y flujos de efectivo por el año que termina en esa fecha. Por medio de la presenta, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso. Nuestra auditoría será realizada con el objetivo de que expresemos una opinión sobre los estados financieros.

Efectuaremos nuestra auditoría de acuerdo con Norma Internacionales de Auditoría) o normas o prácticas nacionales relevantes). Dichas NIAS requieren que planeemos y desempeñemos la auditoría para obtener una certeza razonable sobre si los estados financieros están libres de representaciones erróneas importantes. Una auditoria incluye el examen, sobre una base de pruebas, de la evidencia que soporta los montos y revelaciones en los estados financieros. Una auditoria también incluye evaluar evaluar los principios contables usados y las estimaciones importantes hechas por la gerencia, así como evaluar la presentación global del estado financiero.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y control interno, hay un riesgo inevitable de que aún algunas representaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Además de nuestro dictamen sobre los estados financieros, esperamos proporcionar una carta por separado, referente a cualesquiera debilidades sustanciales en los sistemas de contabilidad y control interno que vengan a nuestra atención.-

Les recordamos que la responsabilidad por la preparación de los estados financieros incluyendo la adecuada revelación, corresponde a la administración de la compañía. Esto incluye el mantenimiento de registros contables y controles internos adecuados, la selección y políticas de contabilidad, y las salvaguardas de los activos de la compañía. Como parte del proceso de nuestra auditoría, pediremos de la administración confirmación escrita referente a las representaciones hechas a nosotros en conexión a la auditoria.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera con nuestra auditoria. Nuestros horarios que se facturaran a medida que avance nuestro trabajo se basa en el tiempo requerido por las personas asignadas al trabajo más gastos directos. Las cuotas por hora individual varían según el grado de responsabilidad involucrado y la experiencia y pericias requeridas.

Esta carta será efectivamente para años futuros a menos que se cancele, modifique o sustituya.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría de los estados financieros.

EJEMPLO S.A DE C.V

Fecha

ANEXO N° 10

CONTRATO DE AUDITORÍA EXTERNA

NOSOTROS: Lic. Cesar Alexander Rodríguez Alvarenga de treinta y tres años de edad, Licenciado en Contaduría Pública, de este domicilio; y José Alberto Hernández de veintisiete años de edad, comerciante, del domicilio de Santa Rosa de Lima, departamento de La Unión, portadores de nuestras Cédulas de Identidad Personal números por su orden: Dos-uno-cero cuarenta y tres mil ochocientos sesenta y seis; y uno cinco-cero tres-cero veintisiete mil ciento sesenta y dos; **DECLARAMOS:** El primero en mi calidad de Contador Público autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría, con Inscripción número mil ochenta y cuatro; autorizado para ejercer dicha profesión a nivel nacional; y el segundo en mi calidad de comerciante, con el rubro de compra y venta de ropa, con Número de Registro Comercial seis nueve cuatro dos tres-siete; convenimos en celebrar un contrato de **PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES**, el cual se registrará por las cláusulas siguientes:

- I) El tiempo de este contrato corresponde al ejercicio del uno de enero al treinta y uno de diciembre del año dos mil uno, y se entenderá que es para la prestación de servicios profesionales de Auditoría Externa que el primero de nosotros prestara al segundo, no pudiendo ser menor a este periodo.-
- II) El costo de los servicios de Auditoría será por la cantidad de VEINTE Y DOS MIL DOSCIENTOS DOLARES, que será pagada en doce cuotas mensuales de MIL OCHOSIENTOS DOLARES.
- III) La Auditoría Externa consistirá en mantener constante verificación de la documentación de soporte, a fin de mantener en orden todos los documentos, de acuerdo a la normativa legal.-
- IV) OTRAS CLÁUSULAS: a) la Auditoría Externa mantendrá total independencia con respecto al cliente; b) Los honorarios serán cancelados los días treinta de treinta de cada uno de los meses comprendidos dentro del plazo establecido; c) Se respetará el vencimiento de contrato que se ha fijado, excepto en caso fortuito o de mutuo consentimiento de las partes; y d) El primero de nosotros hará las recomendaciones pertinentes, debiendo el segundo atenderlas; así mismo se presentará informe y dictamen fiscal, con sus respectivas recomendaciones en los primeros tres meses del año dos mil dos.-

Así nos expresamos, leemos lo escrito, lo ratificamos y firmamos, en la ciudad de San Miguel, a las doce días del mes del año dos mil uno.-

José Alberto Hernández

Firma de cliente _____

En la ciudad de San Miguel, a las diez horas del día quince de mayo del año dos mil uno. Ante mi, Lic. Fátima Alejandra Gutiérrez, notario de este domicilio, comparecen los señores Lic. Cesar Alexander Rodríguez Alvarenga de treinta y tres años de edad, Licenciado en Contaduría Pública, de este domicilio; y José Alberto Hernández de veintisiete años de edad, comerciante, del domicilio de Santa Rosa de Lima, departamento de La Unión, personas que ahora conozco e identifico por medio de sus Cédulas de Identidad Dos-uno-cero cuarenta y tres mil ochocientos sesenta y seis; y uno cinco-cero tres-cero veintisiete mil ciento sesenta y dos; Y ME DICEN: los comparecientes que reconocen como suyas las firmas conceptos y obligaciones que contienen el anterior documento fechado en esta ciudad, el día de hoy y redactado en la hoja anterior, por medio del cual en esta fecha han celebrado un contrato de prestación de servicios profesionales, para el plazo de UN AÑO, contado a partir del día uno de enero al treinta y uno de diciembre del presente año, por la suma de VEINTE Y DOS MIL DOSCIENTOS DOLARES, que será pagada en doce cuotas mensuales de MIL OCHOSIENTOS DOLARES, cada una, así como las demás condiciones que contiene y que se detallan en dicho documento.- Yo la notario DOY FE: Que las firmas que calzan el anterior documento son auténticas los demás conceptos vertidos en el mismo.- Así se expresaron los comparecientes, a quienes expliqué los efectos legales de esta acta notarial que consta en dos hojas, y leído que les hube todo lo escrito, íntegramente en un solo acto, entendidos dijeron que está redactado a su voluntad, ratifican su contenido y firmamos.- DOY FE

Lic. Cesar Alexander Rodríguez Alvarenga

Contador Público

ANEXO N° 11

MODELO DE ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

NUMERO _____. En la ciudad de _____, a las _____ horas y _____ minutos del día _____ de _____ de _____. Ante mí, _____, Notario, de este domicilio, comparecen: El señor _____, de _____ años de edad, _____, del domicilio de _____ y de nacionalidad _____, a quien (no) conozco, pero identifico por medio de _____, número _____; y el señor El señor _____, de _____ años de edad, _____, del domicilio de _____ y de nacionalidad _____, a quien (no) conozco, pero identifico por medio de _____, número _____; **Y ME DICEN:** Que por medio de este instrumento convienen en constituir una Sociedad de Naturaleza Anónima, de conformidad con las cláusulas siguientes: **I) NATURALEZA, REGIMEN DE CAPITAL, DENOMINACION, Y NACIONALIDAD:** La Sociedad que se constituye es de naturaleza Anónima, sujeta al régimen de Capital Variable, que girará con la denominación de “_____”, seguida de las palabras **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, pudiendo utilizar como abreviatura “_____, S.A. DE C.V.”; siendo de nacionalidad salvadoreña. **II) DOMICILIO:** El domicilio de la Sociedad es la ciudad de _____ en el Departamento de _____. **III) PLAZO:** La Sociedad que se constituye es por un plazo indeterminado (si es determinado, expresar el plazo convenido). **IV) FINALIDAD SOCIAL:** La Sociedad tendrá por finalidad: _____. **V) CAPITAL SOCIAL:** La Sociedad se constituye con un Capital Social de _____ **DÓLARES**, moneda de curso legal, representado y dividido en _____ acciones comunes y nominativas de un valor nominal de (Puede ser de \$1.º o múltiplo de 1) _____ **DÓLARES**, cada una, siendo su Capital Social Mínimo la suma de _____ **DÓLARES**. **VI) SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL:** El capital social está totalmente suscrito y se ha pagado el (5% como mínimo) _____ por ciento de cada acción, así: El señor _____ ha suscrito _____ acciones y ha pagado la suma de _____ dólares; y el señor _____ ha suscrito _____ acciones y ha pagado la suma de _____ dólares. El pago respectivo es hecho por medio de cheque certificado que al final de esta escritura relacionaré. (El capital suscrito y no pagado se pagará en el plazo de un año, contados a partir de la fecha de inscripción de esta escritura en el Registro de Comercio. Además, deberá establecerse la manera en que se realizará el pago de la parte insoluta). **VII) CONDICIONES PARA EL AUMENTO Y DISMINUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL:** Los aumentos y disminuciones de capital social se harán previo acuerdo de Junta General Extraordinaria de Accionistas, adoptado con el voto favorable de las tres cuartas partes de las acciones en que se encuentre dividido y representado el capital social. La Junta General Extraordinaria de Accionistas fijará los montos de los aumentos o disminuciones de capital social; asimismo, en caso de aumento de capital social, determinará la forma y términos en que debe hacerse la correspondiente suscripción, pago y emisión de las nuevas acciones, en su caso, todo de conformidad a la Ley y a las estipulaciones contenidas en esta escritura. Todo aumento o disminución de capital social deberá inscribirse en el Libro a que se refiere el Artículo 312 del Código de Comercio, el cual podrá ser consultado por cualquier persona que tenga interés en ello. **VIII) DE LAS ACCIONES:** Las Acciones serán siempre nominativas; por tanto, los requisitos de emisión de los títulos, del libro de registro de accionistas, la representación de acciones, la transmisión o la constitución de derechos reales sobre ellas, y demás regulaciones relativas a las acciones, se regularán de conformidad con el Código de Comercio. Los títulos de las Acciones o los Certificados representativos de las mismas, serán firmados por el Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces o por el Administrador Único de la Sociedad, en su caso.

DERECHO PREFERENTE DE SUSCRIPCIÓN DE ACCIONES EN CASO DE AUMENTO: En caso de aumento de capital social, los accionistas gozarán de derecho preferente de suscripción de acuerdo a lo establecido en el Artículo 157 del Código de Comercio. **IX) GOBIERNO DE LA SOCIEDAD:** Las Juntas Generales de Accionistas constituirán la suprema autoridad de la Sociedad, con las facultades y obligaciones que señala la ley. **X) JUNTAS GENERALES:** Las Juntas Generales de Accionistas serán Ordinarias,

Extraordinarias o Mixtas si su convocatoria así lo expresare; sus respectivas competencias, convocatorias, quórum, agendas, porcentajes de votación, y demás aspectos legales que deben observar se regirán por las disposiciones establecidas en la Sección "C", Capítulo VII, Título II, del Libro Primero del Código de Comercio.

XI) ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACION LEGAL: La administración de la sociedad, según lo decida la Junta General de Accionistas, estará confiada a un Administrador Único Propietario y su respectivo Suplente o a una Junta Directiva compuesta de _____ Directores Propietarios y sus respectivos Suplentes (o un solo suplente si así lo deciden los otorgantes), que se denominarán: (Nominar los Cargos: Director Presidente, Director Vicepresidente, etc.) _____.

Tanto el Administrador Único y su suplente como los miembros de la Junta Directiva, durarán en sus funciones _____ años (7 años máximo), pudiendo ser reelectos. Las vacantes temporales o definitivas de los directores únicos o de junta directiva, se suplirán de conformidad con las reglas establecidas en el Artículo 264 del Código de Comercio. Para el ejercicio de la representación judicial y extrajudicial de la sociedad y uso de la firma social, se estará a lo dispuesto por el Artículo 260 del mismo Código. En consecuencia, el Administrador Único o la Junta Directiva, también podrán confiar las atribuciones de representación judicial y extrajudicial a cualquiera de los Directores que determine o a un gerente de su nombramiento. Asimismo, para el caso de la representación judicial el Administrador Único o la Junta Directiva podrán nombrar a un Representante Judicial, de conformidad a lo establecido en el inciso segundo del Artículo 260 del Código de Comercio y cuyo nombramiento deberá inscribirse en el Registro de Comercio. **XII) ATRIBUCIONES DE LA ADMINISTRACION:** La Junta Directiva o el Administrador Único en su caso, estarán encargados de: a) Atender la organización interna de la sociedad y reglamentar su funcionamiento;

- b) abrir y cerrar agencias, sucursales, oficinas o dependencias;
- c) Nombrar y remover a los gerentes y demás ejecutivos o empleados, señalándoles sus atribuciones y remuneraciones;
- d) Crear las plazas del personal de la sociedad;
- e) Reglamentar el uso de las firmas;
- f) Elaborar y publicar los estados financieros en tiempo y forma;
- g) Convocar a los accionistas a juntas generales;
- h) Proponer a la junta general la aplicación de utilidades, así como la creación y modificación de reservas y la distribución de dividendos o pérdidas.

La Junta Directiva podrá delegar sus facultades de administración y representación en uno de los directores o en comisiones que designe de entre sus miembros, quienes deberán ajustarse a las instrucciones que reciban y dar periódicamente cuenta de su gestión. **XIII) REUNION DE LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION:** Cuando exista Junta Directiva, ésta se reunirá ordinariamente una vez cada _____ (semanal, mensual, etc.), o cuando se crea conveniente, en el domicilio de la sociedad o en cualquier otro lugar fuera o dentro del territorio de la república, si así se expresare en la convocatoria, la cual se hará por el gerente o por cualquiera de los directores, por escrito, telefónicamente o por cualquier otro medio, inclusive electrónico. Los acuerdos de la sesión se asentarán en el Libro de Actas que para tal efecto lleve la sociedad y habrá quórum con la asistencia de la mayoría de sus miembros y tomarán sus resoluciones por la mayoría de los votos presentes. Asimismo, las sesiones de junta directiva podrán celebrarse a través de video conferencias, cuando alguno o algunos de sus miembros o la mayoría de ellos se encontraren en lugares distintos, dentro o fuera del territorio de la república, siendo responsabilidad del director secretario grabar por cualquier medio que la tecnología permita, la video conferencia y hacer una transcripción literal del desarrollo de la sesión que asentará en el libro de actas correspondiente, debiendo remitir una copia de la misma por cualquier sistema de transmisión, a todos los miembros de la junta directiva, quienes además podrán requerir una copia de la grabación respectiva. **XIV) DE LA GERENCIA:** La Junta Directiva o el Administrador Único en su caso, podrán nombrar para la ejecución de decisiones a uno o varios gerentes o subgerentes, y los poderes que se les otorguen determinarán la extensión de su mandato. Tanto el nombramiento de gerentes o subgerentes como los poderes conferidos deberán ser inscritos en el Registro de Comercio, así como su revocatoria. Asimismo, cuando la terminación de los poderes conferidos se produzca por la cesación de las funciones del representante legal que los haya conferido o de quien haga sus veces, deberán otorgarse nuevos poderes e inscribirlos en el Registro de Comercio, así como solicitar la cancelación registral de los poderes terminados. **XV) AUDITORIA:** La Junta General Ordinaria de Accionistas nombrará a un Auditor por el plazo que estime conveniente, el cual no podrá ser menor de un año, ni exceder de _____ años, para que ejerza todas las funciones de vigilancia de la administración de la sociedad, con las

facultades y obligaciones que determina la ley. En caso de muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad del Auditor, la junta general elegirá a otra persona para que ejerza las funciones de vigilancia de la administración social. Asimismo, la Junta General Ordinaria elegirá a un Auditor Fiscal de conformidad como dispone el Código Tributario. En caso de muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad del auditor fiscal, la junta general estará obligado a nombrar nuevo auditor fiscal dentro de diez días hábiles siguientes de suscitada la muerte, renuncia, incapacidad o inhabilidad, debiendo informar dicho nombramiento a la Administración Tributaria en la forma prevista en el Artículo 131 del Código Tributario, dentro del plazo de cinco días hábiles de ocurrido el nombramiento. Asimismo, los nombramientos del Auditor y del Auditor Fiscal deberán inscribirse en el Registro de Comercio. **XVI) EJERCICIO ECONOMICO:** El ejercicio económico de la sociedad será de un año, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 98 del Código Tributario. **XVII) RESERVAS:** Las reservas sociales serán las que indiquen los Artículos 123, 124 y 295 del Código de Comercio. **XVIII) DISOLUCION Y LIQUIDACION:** La disolución de la sociedad procederá en cualquiera de los casos contemplados en la ley, debiendo reconocerse las causales respectivas de conformidad como señala el Artículo 188 del Código de Comercio.

Disuelta la sociedad, se pondrá en liquidación, observándose las disposiciones del Capítulo XI, del Título II, del Libro Primero del Código de Comercio. La junta de liquidadores que se nombre, estará integrada por _____ miembros; la sustitución de cualquiera de los liquidadores se hará de la misma forma en que se debe realizar el nombramiento. **XIX) NOMBRAMIENTO DE LA PRIMERA ADMINISTRACION:** Los otorgantes del presente acto, acuerdan que para el primer período de ____ años, la administración de la sociedad estará a cargo de (Junta Directiva) (Administrador Único) y sus respectivos suplentes y acuerdan elegir a los señores _____ (expresar las generales de los electos a los cargos: edad, profesión, domicilio y nacionalidad), para los cargos de _____, respectivamente. Yo el Notario Doy Fe: 1) Que he tenido a la vista el Cheque Certificado Número _____, Serie _____, librado en la ciudad de _____, contra el Banco _____, por la suma de _____ dólares, a favor de la sociedad que por medio de esta escritura se constituye. 2) Que antes del otorgamiento de este acto hice a los comparecientes la advertencia a que se refiere el Artículo 353 del Código de Comercio, respecto de la obligación de inscribir esta escritura en el Registro de Comercio y de las consecuencias de la falta de inscripción. Así se expresaron los comparecientes, a quienes expliqué los efectos legales del presente instrumento; y leído que les fue por mí, íntegramente en un solo acto sin interrupción, ratificaron su contenido y firmamos. **DOY FE.-**

ANEXO N° 12
CERTIFICADO DE ACCION

CERTIFICADO DE ACCIONES DE
El EJEMPLO, S.A. de C.V.

A Favor de:

Catidad de Acciones que ampara:

Fecha de emisión del certificado

Presidente Secretario

Administrador Único

Transferido por endoso a _____

Fecha: _____

Transferido por endoso a _____

Fecha: _____

Canjeado por los certificados _____

A Favor de _____

Fecha _____

Certificado Numero

Cantidad de Acciones

CERTIFICADOS DE ACCIONES
DE
El EJEMPLO, S.A. de C.V.

Sociedad Anónima de Capital Variable por Escritura Pública en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador el día ____ de _____ de 2008, ante los oficios del Notario _____, inscrita en el registro de Comercio al Número _____ de Registro de Sociedades del Libro ____, desde el folio ____ y siguientes, del ____ de _____ de _____

Los principales derechos y obligaciones del titular de este Certificado aparecen impresos al dorso.

DOMICILIO DE LA SOCIEDAD	SAN SALVADOR
CAPITAL SOCIAL	_____
COMPOSICIÓN DEL CAPITAL	_____
PLAZO DE LA SOCIEDAD	INDEFINIDO

Cantidad de acciones que ampara este certificado

Persona a cuyo favor se expide este titulo

Lugar y fecha de expedición: San Salvador, _____ de _____ de _____

Representante Legal

ANEXO N° 13

PRINCIPALES DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL CERTIFICADO DE ACCION

PRINCIPALES DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE INCORPORA ESTE TITULO

1. Comprueba que el titular es accionista de _____, S.A. de C.V. poseedor del número de acciones que se indican al frente.
2. Cada acción da derecho a un voto y confiere a sus titulares igual derecho y obligaciones. No hay acciones preferidas ni de voto limitado.
3. Todo accionista tiene derecho a participar en voz y voto en Junta General de Accionistas, en las que puede hacerse representar hasta por simple carta.
4. Nadie puede fraccionar su voto, cualquiera sea el número de acciones que posea.
5. En caso de aumento de capital, tiene derecho de preferencia para suscribir las nuevas acciones por su valor nominal dentro del plazo que indique la Junta General de Socios (de 30 a 90 días) y de tanteo una vez vencido ese plazo y estará obligado a pagar acciones que suscriba en la forma y plazo establecidos, sin perjuicios de lo establecido en el Art.128, inciso 2° Com.
6. Las Acciones son nominativas y al estar íntegramente pagadas son transferibles por simple endoso, pero este deberá registrarse en el Libro de Accionistas de la Sociedad. Para justificar el derecho de participación en las Juntas Generales, bastara la constancia del propio Registro Social.

No.	Endoso			Para uso de la Administración Social		
	Fecha de Endoso	Clase de Endoso	Endosario (Nombre)	Firma del Endosante	Fecha de Registro	Firma del Director
1	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Espacio para modificaciones o Nuevos endosos

ANEXO N° 14

CONVOCATORIA DE JUNTA GENERAL ORDINARIA

De: Junta Directiva
Para: Miembros Honorarios y Fundadores
Asunto: Asamblea General Ordinaria
Fecha: 15/07/2010

Estimado Miembro:

Al saludarlo muy cordialmente, la Junta Directiva del _____ en Cumplimiento a los artículos 11 y siguientes de sus Estatutos, se permite convocarlo a la **Asamblea General Ordinaria**, a celebrar en sus instalaciones, el día _____, a partir de las _____. En Primera Convocatoria.

Llegada la hora y de no contar con el quórum necesario, se dará inicio en Segunda Convocatoria, con los miembros presentes, en la misma fecha y en el mismo lugar, a partir de las 7:00 p.m., para tratar los siguientes puntos de agenda:

- Establecimiento de Quórum
- Lectura de Acta anterior
- Informe Semestral de Labores
- Disminución valor de Membrecía de nuevo ingreso
- Análisis de la cuota mensual
- Cierre
- Cocktail

Por tal motivo solicitamos de su valiosa presencia la que apreciaremos como muestra de interés sobre las gestiones que realiza la Junta Directiva en beneficio de la administración y mejoras.

Atentamente:

Secretario Junta Directiva

ANEXO N° 15

MODELO DE ACTA DE JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS

ACTA NÚMERO:.....

Sesión de Junta General Ordinaria de Accionistas de la sociedad , SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, que se abrevia , S.A. DE C. V , celebrada en la ciudad de.....a las.....horas del día.....de.....del año dos mil.....-

Legalmente instalada según Agenda aprobada como puntos (Relacionar los asuntos sobre los cuales se van a tomar acuerdos o desestimar los mismos) a tratar los siguientes:

- 1.-.....
- 2.-.....
- 3.-.....

Se nombra como Presidente y Secretario de la presente Sesión de Junta General Ordinaria de Accionistas al señor..... y....., respectivamente.

DESARROLLO:

PUNTO UNO: Después de discutida y analizada las propuestas la Junta General Ordinaria de Accionistas de la sociedad ACUERDA: Por decisión unánime de los socios.....

PUNTO DOS: Por unanimidad de todos los accionistas se ACUERDA:..... PUNTO TRES:.....

Y no habiendo más que hacer constar se levanta la sesión a las..... horas y.....minutos del día.....de.....de dos mil.....

(Nombre)

Presidente

(Nombre)

Secretario

ANEXO N° 16

FORMULARIO INFORME DE NOMBRAMIENTO, RENUNCIA O SUSTITUCION

DE AUDITOR PARA EMITIR DICTAMEN E INFORME FISCAL



Ejercicio o Período a dictaminar: del		al	
A. TIPO DE TRAMITE (MARQUE CON UNA "X")			
<input type="checkbox"/>	NOMBRAMIENTO	<input type="checkbox"/>	SUSTITUCION
<input type="checkbox"/>	RENUNCIA	<input type="checkbox"/>	
B. TIPO DE DICTAMEN A EMITIR (MARQUE CON UNA "X")			
<input type="checkbox"/>	GENERAL	<input type="checkbox"/>	DISOLUCIÓN Y LIQUIDACION
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	FUSION
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	TRANSFORMACION
C. IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE QUE NOMBRA AUDITOR			
<input type="checkbox"/>	NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	NUMERO DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTE		<input type="checkbox"/>
			CONTRIBUYENTE NO DOMICILIADO () SÍ () NO
<input type="checkbox"/>	PRIMER APELLIDO, DENOMINACION O RAZON SOCIAL	<input type="checkbox"/>	SEGUNDO APELLIDO O DE CASADA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	NOMBRE
<input type="checkbox"/>	CALLE/AVENIDA	<input type="checkbox"/>	NUMERO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	APTO./LOCAL
<input type="checkbox"/>	COMPLEMENTO	<input type="checkbox"/>	COLONIA / BARRIO
<input type="checkbox"/>	DEPARTAMENTO	<input type="checkbox"/>	MUNICIPIO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	TELÉFONO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	FAX Y/O CORREO ELECTRONICO (E-MAIL)
<input type="checkbox"/>	FECHA DE CONTRATO DE SERVICIOS (anexar fotocopia certificada por)	<input type="checkbox"/>	FECHA DE ACEPTACION DE CARTA OFERTA DE SERVICIOS (anexar fotocopia)
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	NUMERO DE ACTA DE NOMBRAMIENTO O ACUERDO DE FUSION, TRANSFORMACION Y DISOLUCION
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	FECHA DE ACORDADA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	FECHA DE RENUNCIA
D. IDENTIFICACION DEL AUDITOR NOMBRADO			
<input type="checkbox"/>	NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	NUMERO DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTE		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	NUMERO REGISTRO CONSEJO DE		
<input type="checkbox"/>	PRIMER APELLIDO, DENOMINACION O RAZON SOCIAL	<input type="checkbox"/>	SEGUNDO APELLIDO O DE CASADA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	NOMBRE
<input type="checkbox"/>	CALLE/AVENIDA	<input type="checkbox"/>	NUMERO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	APTO./LOCAL
<input type="checkbox"/>	COMPLEMENTO	<input type="checkbox"/>	COLONIA / BARRIO
<input type="checkbox"/>	DEPARTAMENTO	<input type="checkbox"/>	MUNICIPIO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	TELÉFONO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	FAX Y/O CORREO ELECTRONICO (E-MAIL)
E. IDENTIFICACION DEL AUDITOR RENUNCIANTE O DESTITUIDO (LLENAR SOLO SI EXISTE RENUNCIA O DESTITUCION)			
<input type="checkbox"/>	NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	NUMERO DE REGISTRO DE CONTRIBUYENTE		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	NUMERO REGISTRO CONSEJO DE		
<input type="checkbox"/>	PRIMER APELLIDO, DENOMINACION O RAZON SOCIAL	<input type="checkbox"/>	SEGUNDO APELLIDO O DE CASADA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	NOMBRE
EXPLICACION O MOTIVOS QUE ORIGINARON LA RENUNCIA O DESTITUCION			
<input type="checkbox"/>	FECHA DE RECEPCION	<input type="checkbox"/>	ESPACIO RESERVADO UNIDAD RECEPTORA CODI
<input type="checkbox"/>	DIA	MES	AÑO
<input type="checkbox"/>			
FIRMA Y SELLO DEL RECEPTOR AUTORIZADO		CONTRIBUYENTE, REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO DE PERSONA JURIDICA QUE NOMBRA	
		NOMBRES:	
		APELLIDOS:	
		NIT:	
FIRMA Y SELLO DEL RECEPTOR AUTORIZADO		AUDITOR NOMBRADO O REPRESENTANTE LEGAL DE FIRMA AUDI	
		NOMBRES:	
		APELLIDOS:	
		NIT:	
FIRMA Y SELLO DEL RECEPTOR AUTORIZADO		FIRMA:	
		SELLO AUDITOR O PERSONA JURIDICA NOMBRADA :	

ANEXO N° 17

CONVOCATORIA DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA

Asamblea General Extraordinaria de Socios de EJEMPLO S.A DE C.V

A realizarse el día Viernes 11 de Diciembre de 2009 a las nueve horas. En caso de no haber QUORUM a la hora indicada se convoca, para el mismo día y lugar a las diez horas.

AGENDA

- a) Comprobación del Quórum
- b) Saludo y Apertura de la sesión
Lic. Marilym Alejandra Rosales
- c) Aprobación de la Agenda
- d) Nominación de Presidente y Representante Legal de la Sociedad
- e) Nominación del Director del Instituto General
- f) VARIOS

Srita. Dayana Evelyn Martinez

Secretaria

ANEXO N° 18

MODELO DE ACTA DE JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS

ACTA NÚMERO:.....

Sesión de Junta General Extraordinaria de Accionistas de la sociedad , SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, que se abrevia , S.A. DE C. V , celebrada en la ciudad de.....a las.....horas del día.....de.....del año dos mil.....-

Legalmente instalada según Agenda aprobada como puntos (Relacionar los asuntos sobre los cuales se van a tomar acuerdos o desestimar los mismos) a tratar los siguientes:

- 1.-.....
- 2.-.....
- 3.-.....

Se nombra como Presidente y Secretario de la presente Sesión de Junta General Extraordinaria de Accionistas al señor..... y....., respectivamente.

DESARROLLO:

PUNTO UNO: Después de discutida y analizada las propuestas la Junta General Extraordinaria de Accionistas de la sociedad ACUERDA: Por decisión unánime de los socios.....

PUNTO DOS: Por unanimidad de todos los accionistas se ACUERDA:..... PUNTO TRES:.....

Y no habiendo más que hacer constar se levanta la sesión a las..... horas y.....minutos del día.....de.....de dos mil.....

(Nombre)

Presidente

(Nombre)

Secretario

ANEXO N° 19

REGISTRO Y CONTROL DE LIBROS LEGALES

LIBRO DE ACTAS DE JUNTAS GENERALES

NATHALIA ALEJANDRA BRIZUELA	CONTADOR PUBLICO REPUBLICA DE EL SALVADOR
LEGALIZACION # 1 LIBRO ____ No.____, QUE CONSTE DE ____ HOJAS UTILES NUMERADAS DE LA No.____, A LA No.____, QUE SERVIRA PARA REGISTRO DE LIBRO DE ACTAS DE LAS JUNTA GENERAL DE JOSE MIGUEL MENDOZA HABIENDOSE SELLADO LOS FOLIOS COMO CONSTANCIA DE SU LEGALIZACION. SAN SALVADOR, ____ DE _____ DEL AÑO ____	

LIBRO DE ACTAS DE JUNTAS DIRECTIVAS O DE CONSEJO DE ADMINISTRACION

NATHALIA ALEJANDRA BRIZUELA	CONTADOR PUBLICO REPUBLICA DE EL SALVADOR
LEGALIZACION # 1 LIBRO ____ No.____, QUE CONSTE DE ____ HOJAS UTILES NUMERADAS DE LA No.____, A LA No.____, QUE SERVIRA PARA REGISTRO DE LIBRO DE ACTAS DE JUNTA DIRECTIVA DE JOSE MIGUEL MENDOZA HABIENDOSE SELLADO LOS FOLIOS COMO CONSTANCIA DE SU LEGALIZACION. SAN SALVADOR, ____ DE _____ DEL AÑO ____	

LIBRO DE REGISTRO DE SOCIOS O ACCIONISTAS

NATHALIA ALEJANDRA BRIZUELA	CONTADOR PUBLICO REPUBLICA DE EL SALVADOR
LEGALIZACION # 1 LIBRO ____ No.____, QUE CONSTE DE ____ HOJAS UTILES NUMERADAS DE LA No. ____ A LA No.____, QUE SERVIRA PARA REGISTRO DE LIBRO DE REGISTRO DE SOCIOS O ACCIONISTAS DE JOSE MIGUEL MENDOZA HABIENDOSE SELLADO LOS FOLIOS COMO CONSTANCIA DE SU LEGALIZACION. SAN SALVADOR, ____ DE _____ DEL AÑO ____	

LIBRO DE REGISTRO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES DE CAPITAL SOCIAL

NATHALIA ALEJANDRA BRIZUELA	CONTADOR PUBLICO REPUBLICA DE EL SALVADOR
LEGALIZACION # 1 LIBRO ____ No.____, QUE CONSTE DE ____ HOJAS UTILES NUMERADAS DE LA No. ____ A LA No.____, QUE SERVIRA PARA REGISTROS DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES DE CAPITAL SOCIAL DE JOSE MIGUEL MENDOZA HABIENDOSE SELLADO LOS FOLIOS COMO CONSTANCIA DE SU LEGALIZACION. SAN SALVADOR, ____ DE _____ DEL AÑO ____	

ANEXO N° 20

COMPETENCIAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

En concreto, el Consejo de Administración se reserva la competencia de aprobar:

) Las políticas y estrategias generales de la Compañía, y en particular:

- Planes estratégicos, objetivos de gestión y presupuesto anual.
- Definición de la estructura organizativa.
- Política de gobierno corporativo.
- Política de responsabilidad social corporativa.
- Política de retribuciones de los Consejeros y altos directivos.
- Política de dividendos
- Política general de riesgos.

B) Las siguientes decisiones:

- A propuesta del Presidente del Consejo de Administración, el nombramiento y eventual cese de los altos directivos, así como las condiciones básicas de sus contratos.
- La retribución de los Consejeros y de los altos directivos.
- La evaluación periódica del desempeño del Presidente del Consejo de Administración.
- La evaluación periódica del funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comisiones.
- La información financiera que la Compañía deba hacer pública periódicamente.
- Las inversiones estratégicas.
- La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliado en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales.

C) Las operaciones que la sociedad realice con partes vinculadas.

ANEXO N° 21

REGLAMENTO DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

INDICE

TITULO PRELIMINAR

- Artículo 1. Objeto
- Artículo 2. Interpretación
- Artículo 3. Modificación
- Artículo 4. Difusión

TITULO I. FUNCIONES GENERALES Y PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Artículo 5. Funciones generales del Consejo de Administración
- Artículo 6. Funciones del Consejo de Administración en relación con las empresas del Grupo
- Artículo 7. Principios de actuación del Consejo de Administración

TITULO II. COMPOSICIÓN DEL CONSEJO

- Artículo 8. Composición cuantitativa
- Artículo 9. Composición cualitativa

TITULO III. NOMBRAMIENTO Y CESE DE CONSEJEROS

- Artículo 10. Nombramiento, reelección y ratificación de Consejeros
- Artículo 11. Duración del cargo
- Artículo 12. Cese de los Consejeros

TITULO IV. FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO

Capítulo I.- DISTRIBUCIÓN DE CARGOS

- Artículo 13. El Presidente del Consejo
- Artículo 14. El Vicepresidente del Consejo
- Artículo 15. El Secretario del Consejo
- Artículo 16. El Vicesecretario del Consejo

Capítulo II. NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

- Artículo 17. Reuniones del Consejo de Administración
- Artículo 18. Desarrollo de las sesiones

Capítulo III. COMISIONES DEL CONSEJO

- Artículo 19. Disposiciones generales
- Artículo 20. La Comisión Delegada
- Artículo 21. La Comisión de Auditoría y Control
- Artículo 22. La Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno
- Artículo 23. La Comisión de Regulación
- Artículo 24. La Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa
- Artículo 25. La Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial
- Artículo 26. La Comisión de Asuntos Internacionales

TITULO V. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSEJEROS

Capítulo I. DERECHO Y DEBER DE INFORMACIÓN

Artículo 27. Derecho y deber de información

Artículo 28. Auxilio de expertos

Capítulo II. OBLIGACIONES DE LOS CONSEJEROS

Artículo 29. Deber de diligencia

Artículo 30. Deber de fidelidad

Artículo 31. Deber de secreto

Artículo 32. Deber de lealtad

Artículo 33. Deberes específicos derivados de la condición de sociedad cotizada de EJEMPLO S.A. DE C.V

Artículo 34. Responsabilidad de los Consejeros

Capítulo III. RETRIBUCIÓN DEL CONSEJO

Artículo 35. Retribución de los Consejeros

Artículo 36.- Informe sobre la política de retribuciones

TITULO VI. RELACIONES DEL CONSEJO

Artículo 37. Relaciones con los accionistas

Artículo 38. Relaciones con los accionistas institucionales

Artículo 39. Operaciones con partes vinculadas

Artículo 40. Relaciones con los mercados

Artículo 41. Relaciones con el Auditor de Cuentas

ANEXO N° 22

FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva estará encargada principalmente de:

- a) Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Asamblea General de Accionistas, y servir de órgano consultivo del Presidente de la sociedad.
- b) Atender la organización interna de la sociedad y reglamentar su funcionamiento;
- c) Abrir y cerrar agencias, sucursales, oficinas o dependencias;
- d) Nombrar y remover a los gerentes y demás ejecutivos o empleados, señalándoles sus atribuciones y remuneraciones;
- e) Crear las plazas del personal que considere necesarias para el buen desarrollo de la sociedad y fijar su remuneración.
- f) Reglamentar el uso de las firmas;
- g) Elaborar y publicar los estados financieros en tiempo y forma;
- h) Convocar a los accionistas a juntas generales;
- i) Proponer a la junta general la aplicación de utilidades, así como la creación y modificación de reservas y la distribución de dividendos o pérdidas.
- j) Presentar a la Asamblea General de Accionistas, los informes que ordenan la ley y los estatutos.
- k) Diseñar y aprobar los mecanismos de seguimiento y control al cumplimiento de las políticas de inversión.
- l) Instruir y establecer políticas de Gobierno Corporativo, Control Interno y cualquier otro aspecto que tenga relevancia para el adecuado funcionamiento y gestión.
- m) Definir las políticas para el diseño e implementación de los sistemas de administración de riesgo de la Compañía.
- n) Las demás que señalen la ley o los estatutos, y las que no correspondan a otro órgano.

ANEXO N° 23

MODELO DE ACTA DE JUNTA DIRECTIVA

ACTA NÚMERO:.....

Sesión de Junta Directiva de la sociedad, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, que se abrevia, S.A. DE C. V, celebrada en la ciudad de.....a las.....horas del día.....de.....del año dos mil.....-

Legalmente instalada según Agenda aprobada como puntos (Relacionar los asuntos sobre los cuales se van a tomar acuerdos o desestimar los mismos) a tratar los siguientes:

- 1.- AUTORIZACIÓN PARA TRANSFERENCIA DE INMUEBLE DE LA SOCIEDAD (por ejemplo)
- 2.-.....
- 3.-.....

DESARROLLO:

PUNTO UNO: Vistas las razones la Junta Directiva acuerda.....

PUNTO DOS:

PUNTO TRES

Y no habiendo más que hacer constar se levanta la sesión a las.....horas y.....minutos del día.....de.....de dos mil nueve.

(Nombre)

Secretario de la Junta Directiva

ANEXO N° 24

COMPOSICION DEL COMITÉ DE AUDITORIA

La composición preferida del comité de auditoría es sin la inclusión de los directores (internos) y altos ejecutivos (empleados). Generalmente los comités de auditoría están compuestos de 3 a 5 directores externos, es decir, directores que no son empleados de ningún nivel de la empresa. La exclusión de los directores y altos empleados del comité de auditoría permite analizar más abiertamente diversos factores relacionados con la empresa.

CARACTERISTICAS DEL COMITÉ DE AUDITORIA

Para la efectividad de los comités de auditoría, actualmente se exigen ciertas características que deben tener los comités, que les permitan cumplir con las responsabilidades que se les han definido. A continuación se mencionan diez características de un comité de auditoría efectivo:

1. El comité de auditoría debe regirse por los estatutos que le dan formalidad a su función, estos deben ser presentados al directorio (consejo de administración) para su aprobación. Los estatutos deberá definir claramente las responsabilidades y atributos del comité, así como la permanencia de sus miembros y los procedimientos para la reelección o nominación de candidatos y deberán estar sujetos a revisión cuando menos una vez por año.
2. Los comités deben contar con un número de miembros adecuado al tamaño de la organización para la que servirán y a las actividades que deberán de llevar a cabo como parte de sus funciones. Actualmente, las prácticas recomiendan un mínimo de tres miembros y un máximo de cinco.
3. Los comités de auditoría deben ser presididos e integrados por consejeros independientes a la organización. Este principio contribuye, de manera significativa, a asegurar la transparencia en la gestión del comité.
4. La experiencia de los miembros del comité debe ser cuidadosamente observada, de manera tal que en su conjunto reúnan las características necesarias para vigilar, evaluar y opinar sobre el cumplimiento de la estrategia del negocio; los procedimientos para la administración de riesgos de la organización; el sistema de control interno; la información financiera producida por la administración y los aspectos legales o de índole regulatorio. Asimismo, es recomendable que, cuando menos, uno de los miembros del comité cuente con una experiencia sólida en finanzas y contabilidad, de manera tal que le permita interpretar adecuadamente la información financiera y opinar sobre las políticas y criterios contables de la organización.
5. El comité de auditoría debe establecer y mantener líneas de comunicación abiertas con el directorio (consejo de administración), los auditores independientes, auditores internos y con la administración. Se deberán llevar a cabo reuniones periódicas con cada una de las áreas mencionadas, además de asegurar la adecuada coordinación entre el auditor interno y externo para una mayor eficiencia en su trabajo y contribución al negocio.
6. El comité de auditoría deberá contar con un programa de trabajo que le permita enfocarse hacia las situaciones relevantes en la organización. Se deberán definir agendas de trabajo, un calendario de reuniones formales anuales, siendo estas, cuando menos, cada tres meses. Asimismo, se recomienda que se cuente con sistemas de seguimiento a compromisos que permitan llevar una adecuada administración de cada tema y asignar prioridades y responsables.
7. El comité de auditoría requiere de un compromiso en cantidad y calidad de tiempo y debe ser proactivo.
8. El comité deberá contar con un presupuesto propio para su gestión y tener libre acceso a la contratación de asesores que le ayuden en el desarrollo de sus funciones.
9. Los miembros del comité deberán contar con un programa de actualización continua. Actualmente, en el mundo ya existen organizaciones dedicadas a la preparación y actualización de consejeros.
10. El comité de auditoría debe disponer de metodologías de autoevaluación que le permita conocer su grado de contribución y establecer los programas de mejora necesarios para elevar el desempeño.

ANEXO N° 25

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE AUDITORIA

FUNCIONES

- Responsable de la selección, designación, evaluación, compensación, supervisión y cese de auditores externos e internos.
- Confirmar el estatuto de auditoría interna y su plan de actividades, así como sus recursos.
- Asegurar la independencia de criterio de la actividad de auditoría externa e interna.
- Recibir informes resumidos de los trabajos de auditoría interna, sus recomendaciones y las medidas tomadas por la administración para ser implementadas.
- Adoptar procedimientos para el manejo de reportes relacionados con asuntos contables o de auditoría, incluyendo métodos anónimos y confidenciales para el manejo de reportes expresados por empleados.
- Reforzar los procesos de supervisión de la empresa.
- Entender y evaluar conjunto de riesgos, oportunidades y retos de su empresa.
- Evaluar la efectividad del control interno, el cumplimiento de disposiciones, los principios, criterios y prácticas contables correctas, las transacciones con terceros relacionados, la auditoría interna.
- Apoyar y proporcionar al consejo de administración (Directorio), mediante una opinión independiente y profesional, sobre el control interno y la auditoría externa e interna.
- Propiciar la comunicación entre los miembros del directorio, el gerente general, la auditoría interna y la auditoría externa.
- Informar al consejo de administración (Directorio) y a la junta general de accionistas.
- Debe entregar un reporte anual de sus actividades al consejo de administración (Directorio).

RESPONSABILIDADES

La responsabilidad primaria del comité de auditoría es respecto de sus pares del directorio (consejo de administración), a quienes, además, debe asistir en el desarrollo de sus responsabilidades en cuatro áreas principales:

1. Información financiera

Asegurar que las revelaciones hechas por la administración razonablemente reflejan las condiciones financieras, los resultados de operación y los planes y compromisos a largo plazo; para lo cual, debe:

- Vigilar la función del auditor externo
- Revisar las políticas de contabilidad.

- Examinar (confiabilidad y exactitud) los estados financieros periódicos y anuales.

2. Gobierno corporativo

Asegurar que la empresa u organización cumpla razonablemente con las leyes y regulaciones aplicables, se conduce éticamente en los negocios y mantiene un control efectivo contra posibles conflictos de intereses y fraudes; para lo cual principalmente se deberá:

- Revisar las políticas corporativas relacionadas al cumplimiento regulatorio.
- Revisar la situación de los litigios de la organización.
- Revisar los casos de fraude o conflicto de intereses de los empleados.
- Seguimiento al sistema de quejas y reportes de empleados, clientes y terceros.
- Requerir al auditor interno un reporte anual de puntos significativos.
- Coordinar, apoyar y evaluar las actividades del área de auditoría interna.

3. Control corporativo

El entendimiento de los principales riesgos de la empresa u organización y el sistema de control interno implementado, auxiliándose del auditor interno para monitorear el proceso de control; para lo cual debe:

- Analizar la consistencia del modelo de negocio con respecto a las estrategias, objetivos y políticas de dirección planteadas por el consejo.
- Opinar y evaluar la suficiencia del Sistema de Control Interno.
- Emitir los lineamientos de control interno (funcionamiento) y monitorear su cumplimiento.
- Asegurar la implantación y funcionamiento de un sistema de administración de riesgos.

4. Cumplimiento de normas y regulaciones

Cumplir con las normas y regulaciones que le son aplicables, con lo que además impartirá tono positivo desde lo alto; para lo cual debe:

- Cumplir las materias legales y regulatorias.
- Cumplir los acuerdos establecidos por el directorio.

ANEXO N° 26

ESTRUCTURA DE INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORIA

COMITÉ DE AUDITORIA

1. Funciones, Competencia, y Funcionamiento del Comité de Auditoria
2. Composición del Comité de Auditoria
3. Contenido y Resultados de los Trabajos del Comité de Auditoria
4. Prioridades para el Ejercicio Siguiete
5. Conclusiones

ANEXO N° 27

REGLAMENTO DEL COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES DE BUEN GOBIERNO

CONTENIDO

1. Adopción
2. Funciones
3. Composición
4. Designación
5. Deberes de los miembros del Comité
6. Período
7. Capacitación
8. Dirección
9. Funciones del Director del Comité
10. Informe de Actividades
11. Secretaría del Comité
12. Reuniones
13. Convocatoria
14. Quórum
15. Gastos
16. Nombramiento Asesores Externos
17. Actas
18. Limitaciones y Prohibiciones
19. Propiedad Intelectual
20. Modificaciones al Reglamento

1. Adopción

Por medio del presente documento la Junta Directiva de la empresa EJEMPLO SA de CV adopta el reglamento del Comité de Nombramientos y Retribuciones.

2. Funciones

Son funciones del Comité de Nombramientos y Retribuciones:

- a. Revisar el desempeño de la alta gerencia.
- b. Proponer una política de remuneraciones y salarios para los empleados del Banco, incluyendo la alta gerencia.
- c. Proponer el nombramiento y remoción del Presidente Ejecutivo del Banco o quien haga sus veces, así como su remuneración.
- d. Proponer los criterios objetivos por los cuales el Banco contrata a sus principales ejecutivos.
- e. Las demás acordes con la naturaleza y el objeto del Comité.

3. Composición

El Comité Directivo estará conformado por tres miembros de la Junta Directiva. Asistirán el Presidente, el Vicepresidente Ejecutivo de la empresa EJEMPLO SA de CV y el Vicepresidente de Talento Humano, siempre que no tengan conflicto de interés.

4. Designación

Los miembros del Comité serán designados por la Junta Directiva.

5. Deberes de los miembros del Comité

Son deberes de los miembros del Comité:

- a. Orientar su gestión a logro de los objetivos fijados por los Estatutos, el Código de Gobierno Corporativo y las Orientaciones que fije la Junta Directiva de la empresa EJEMPLO SA de CV;
- b. Informarse sobre los asuntos que son del resorte del Comité;
- c. Evitar situaciones de conflicto de interés;

6. Período

Los miembros del Comité serán elegidos para períodos de un año y podrán ser reelegidos sucesivamente. En caso de vacancia, la Junta Directiva elegirá el reemplazo entre los postulados iniciales, quien actuará hasta la finalización del período.

7. Capacitación

Al ser conformado el Comité sus miembros propenderán por una capacitación periódica como mínimo de una vez al año en materia de recursos humanos, políticas de remuneración y evaluación del personal.

8. Dirección

El Comité tendrá un Director, elegido por mayoría entre sus miembros en la primera reunión que se convoque.

9. Funciones del Director del Comité

Son funciones del Director del Comité las siguientes:

- a. Coordinar con la Secretaría General del Banco la celebración de las reuniones del Comité;
- b. Dirigir y coordinar a los miembros del Comité en el cumplimiento de sus funciones;
- c. Elaborar los Informes de Actividades con destino a la Junta Directiva.

10. Informe de Actividades

Corresponde al Comité informar periódicamente a la Junta Directiva del desarrollo de sus actividades. De las mismas se presentará informe anual a la Asamblea General de Accionistas.

11. Secretaría del Comité

La secretaría del Comité le corresponde a la Secretaría General del Banco, quien proveerá los recursos logísticos necesarios para el logro de los objetivos del Comité.

12. Reuniones

El Comité se reunirá ordinariamente una vez cada semestre, en la sede principal de la empresa EJEMPLO SA de CV, o en el lugar que el mismo Comité señale.

13. Convocatoria

Las reuniones del Comité serán convocadas por el Secretario del mismo con cinco (5) días de antelación a la fecha de la reunión. En la convocatoria se indicarán los temas a tratar en la reunión.

14. Quórum

Constituye quórum para deliberar y decidir la presencia de dos (2) de los tres miembros del Comité.

15. Gastos

Los gastos de funcionamiento que genere la asistencia de sus miembros a las reuniones del Comité serán gastos del Banco, para lo cual la Junta Directiva deberá disponer de las respectivas apropiaciones presupuestales.

16. Nombramiento Asesores Externos

El Comité podrá ordenar la contratación previa aprobación de la Junta Directiva, de asesores legales, contables, financieros u otros expertos, con el fin de ser apoyados en el ejercicio de sus funciones.

17. Actas

De las reuniones del Comité se levantará un acta, en la que se harán constar las intervenciones, proposiciones, recomendaciones de los miembros del Comité y sus determinaciones. Las actas serán elaboradas por la Secretaría del Comité y suscritas por todos sus miembros.

18. Limitaciones y Prohibiciones

Los miembros del Comité están sometidos en sus funciones a las limitaciones y prohibiciones propias de su cargo en materia de conflicto de interés establecidas en el Código de Gobierno Corporativo.

19. Propiedad Intelectual

Los trabajos, estudios, investigaciones y demás creaciones del Comité son de propiedad de la empresa EJEMPLO SA de CV. Los miembros del Comité no tendrán derecho a recibir beneficio, regalía o participación alguna sobre lo que EJEMPLO SA de CV obtenga para sí.

20. Modificaciones al Reglamento

El presente reglamento solamente puede ser modificado por la Junta Directiva, con el voto favorable de no menos de la mayoría absoluta de sus miembros.

ANEXO N° 28

CREDENCIAL DE REPRESENTANTE LEGAL

 **REPUBLICA DE EL SALVADOR**
CENTRO NACIONAL DE REGISTROS
REGISTRO DE COMERCIO 

E. 000550

REGISTRO DE COMERCIO - DEPARTAMENTO DE DOCUMENTOS MERCANTILES. San Salvador, a las nueve horas y veintidós minutos del día dieciséis de febrero de dos mil nueve.

Inscribíase la anterior **CREDENCIAL DE ELECCIÓN DE REPRESENTANTE LEGAL** de la sociedad **EJEMPLO SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE DERECHO:** \$6.00, comprobante de pago número 0009302238, del día diez de febrero de dos mil nueve; presentado en este Registro a las quince horas y dieciocho minutos, del día diez de febrero de dos mil nueve, según asiento número 2009175089.

Lic. José Fernando Toledo
REGISTRADOR

INSCRITO EN EL REGISTRO DE COMERCIO AL NUMERO 34 DEL LIBRO 2295 DEL REGISTRO DE SOCIEDADES DEL FOLIO 236 AL FOLIO 238 FECHA DE INSCRIPCIÓN: San Salvador, dieciséis de febrero de dos mil nueve.

Lic. José Fernando Toledo
REGISTRADOR



ANEXO N° 29

FORMATO DE CREDENCIAL DE ELECCION DE JUNTA DIRECTIVA O ADMINISTRADOR UNICO Y SUPLENTE

EL INFRASCRITO SECRETARIO DE LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS [o manifestar el cargo de la persona que ostente la Representación Legal]

de la **SOCIEDAD** _____, (la denominación de la Sociedad y su abreviatura deben consignarse conforme la Pacto Social Inscrito) que se abrevia _____, la cual se encuentra Inscrita en el Registro de Comercio bajo el número _____ del Libro _____ del Registro de Sociedades, **CERTIFICA:** Que en el Libro de Actas de Junta General de Accionistas que legalmente lleva la sociedad se encuentra asentada el Acta número _____ de Junta General Ordinaria de Accionistas, celebrada en la ciudad de _____, a las _____ horas del día _____ de _____ de dos mil _____ y en la que consta que en su Punto Número _____ [o Punto Único] se acordó elegir la nueva administración de la Sociedad, quedando integrada la nueva Junta Directiva por las siguientes personas: [en caso de que la Administración de la Sociedad se haga a través de

Administrador Único Propietario y Suplente se dice “Resultando electos para los cargos de Administrador Único Propietario y Suplente las siguientes personas:”]

[Manifestar los cargos de los Directores o Administradores Propietarios y Suplentes de acuerdo al pacto Social y nombres completos conforme al DUI o Documento de Identidad correspondiente en caso de extranjeros, de las personas electas, su edad, profesión y oficio, domicilio y nacionalidad]

Las personas nombradas fungirán para el período de _____ años [de acuerdo al pacto social], contados a partir de la fecha de elección [o de la inscripción de la presente en el Registro de Comercio, de acuerdo a lo que diga al respecto el Pacto Social] Y para ser presentada en el Registro de Comercio, se extiende la presente en la ciudad de _____, a las _____ horas del día _____ de _____ de dos mil _____.

[Firma y manifestación del Secretario de la Junta General de Accionistas]

[Legalización Notarial de firma]

NOTAS IMPORTANTES

- Deberá tenerse siempre presente que la elección de Directores o Administradores Únicos Propietarios, requiere la elección de un solo Suplente, a menos que el pacto social requiera un número mayor de suplentes, de conformidad con el Art. 264 C. Com.
- En el caso de elección de Junta Directiva manifestar cuáles Directores tienen la representación legal de acuerdo al pacto social.
- Debe constar expresamente, dentro de la certificación o en documento aparte, la aceptación de los cargos por parte de los Administradores electos.

ANEXO N° 30

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS GERENTES Y JEFES DE DEPARTAMENTOS

Gerente General

- Contratará todas las posiciones gerenciales.
- Realizará evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planeará y desarrollará metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregará las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinará con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Creará y mantendrá buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Tendrá que lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.

Gerente Administrativo

- Planificará, dirigirá, ejecutará y controlará las actividades de los departamentos de su competencia: Personal, Servicios Generales.
- Planteará y tendrá que definir políticas, normas y procedimientos encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial.
- Convocará y tendrá que dirigir reuniones con el personal del área administrativa para coordinar la ejecución de las acciones y procedimientos según los métodos establecidos en las políticas que va implantando la empresa.
- Dirigirá el proceso de selección de personal, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Planificará, dirigirá y ejecutará los programas de motivación e integración para el personal de la empresa.
- Supervisará semanalmente la gestión realizada por Servicios Generales, Transporte, Comedor, etc.
- Elaborará análisis y estadísticas, relacionadas con la utilización de recursos físicos y humanos, y tendrá que emitir sugerencias para la optimización de los mismos.
- Sistematizará los informes de los departamentos de la gerencia administrativa, para presentar periódicamente los índices de gestión al gerente general
- Otras, que en el ámbito de sus funciones, le sean asignadas.

Jefe de Recursos Humanos

- Controlará las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Será el responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectará y coordinará programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Deberá encargarse de mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Intercederá por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa
- Dirigirá el sistema de carrera administrativa en la organización
- Inspeccionará normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediara en conflictos entre empleados.

Jefe de Departamento de Capacitación y Desarrollo

- Mantendrá al personal actualizado constantemente para un buen desarrollo, en el área que se necesita.
- Lograra las metas establecidas por medio de una óptima capacitación
- Verificara el programa de capacitación presentado por el coordinador para su aprobación e implementación
- Determinara con qué frecuencia se impartirán los cursos, de acuerdo a las necesidades del área en que se desarrollen, así como también las de la empresa.

Jefe de Informática

- Proporcionara el mantenimiento adecuado al Hardware y Software.
- Proporcionara asistencia técnica a los Departamento
- Capacitara al personal en software de oficina
- Evaluara el rendimiento del Recursos Información
- Realizara investigación de tecnología de punta de índole informático
- Planificara proyectos de índole informático
- Realizara planes de operación e implementación de sistemas
- Realizara planes de Operación e implementación de sistemas
- Realizara Auditorias periódicas de Sistemas de Software y Hardware

Gerente de Financiero

- Se encargara de hacer el análisis de datos financieros
- Tendrá que determinar la estructura de activos de la empresa
- Realizara la fijación de la estructura de capital
- Realizara operaciones en los mercados de capital eficaces desde el punto de vista de los costos.
- Manejara la cartera de deuda
- Establecerá políticas financiera dinámica y ofrecerá una programación financiera y una gestión del riesgo oportuna.
- Deberá garantizar que se cumplan todas las obligaciones financieras y se reembolsen todos los créditos.
- Preparara Estados Financieros exactos y puntuales.
- Supervisara los controles internos en el procesamiento de las transacciones financieras.

Jefe de Contabilidad

- Será el responsable de la contabilidad del grupo, del confecciona miento del estados de resultados, revisión de aspectos tributarios de las sociedades pertenecientes al grupo.
- Se encargara de asesorar en los aspectos contables a los directores de la sociedad de manera de contribuir a la toma de decisiones
- Será el responsable del pago de remuneraciones
- Deberá generar información financiera para la presentación mensual al directorio de la gerencia
- Deberá elaborar un sistema de registros diarios que sirvan de medio para hacer los pases a las cuentas. Dichos registros son indispensables para proveer y sintetizar eficazmente la información contenida en las mismas.
- Deberá elaborar los informes que requieran los altos funcionarios, cuya preparación constituye uno de los trabajos más importantes del jefe de contabilidad.
- Deberá preparar tales informes, cuentas, registros y comprobantes constituyendo todo el proceso de la contabilidad, desde que se inicia cada operación hasta que se refleja en los informes y su efecto final en la situación financiera de la empresa.

Jefe de Departamento de Crédito y Cobranza

- Analizara el mercado para lograr una colocación adecuada de las ventas a créditos
- Participara en la formulación de políticas de créditos de cobranza implantando e interpretando, comunicando y vigilando que se lleven a cabo, conforme a lo planeado
- Supervisara la administración de todas las funciones, actividades y fases del departamento a su cargo.
- Ofrecerá un servicio adecuado a la clientela
- Elaborara manuales de organización y procedimientos de crédito.

Gerente de Mercadeo y Venta

- Hará determinación de la mezcla de productos, innovación, reposición o imitación
- Se encargara de la Publicidad, Promoción de ventas
- Deberá de encargarse de la distribución de mercados y planeación de canales y territorios de ventas
- Hará análisis y control de ventas
- Se encargara de los Pronósticos y presupuestos de ventas
- Creara la logística de la distribución física
- Deberá hacerse cargo de los servicios de los productos
- Se encargara del servicio al cliente

Jefe de Venta

- Preparara planes y presupuestos de ventas, de modo que deberá planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecerá metas y objetivos. Es importante aclarar que las metas son a largo plazo o sea, son más idealistas, es como decir que la meta puede ser, llegar ser el número uno en un mercado determinado, mientras que los objetivos son más precisos y a plazos más cortos.
- Calculara la demanda y pronosticara las ventas. Este proceso será de vital importancia y deberá realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculara cual es la demanda real del mercado y considerando la participación de este mismo, para poder pronosticar las ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- Determinara el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el jefe es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
- Se encargara del reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el jefe de recursos humanos, aunque la forma idónea sería que Recursos Humanos, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente solo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.
- Delimitará el territorio, establecerá las cuotas de ventas y definirá los estándares de desempeño. Esto es así, porque al jefe se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el jefe deberá de dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de estas, den como resultado el objetivo de venta al gerente.
- Compensara, motivara y guiará las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque llevara satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.

- Se encargara de los planes de compensación, estos pueden muy variados y dependerán del producto que se esté trabajando y de cómo este organizada la estructura de ventas.
- Conducirá el análisis de costo de ventas. Toda planificación deberá tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis deberá estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el jefe de venta quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien deberá analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.
- Evaluara del desempeño de la fuerza de ventas. El jefe de venta deberá de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- Deberá Monitorear el departamento. Es misión del jefe de venta velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

Jefe de Publicidad

- Se encargara del estudio de los resultados proporcionados por la investigación
- Se encargara de observar e interpretara las tendencias de la publicidad
- Se encargara de definir de los objetivos publicitarios, junto con el responsables de mercado
- Se encarga de decidir el plan presupuestario y controlar su ejecución.
- Deberá elegir conjuntamente a veces con el director de mercados, la agencia y además empresas con las que va a trabajar.
- Deberá proponer el plan de publicidad a la dirección.
- Se encargara de comprobar que los mensajes publicitarios aparezcan en los medios en las condiciones que han sido contratadas.

Jefe de Departamento de Investigación de Mercados

- Se encargara de satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.
- Determinara el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.
- Ayudara al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

Gerente de Operaciones

- Será el responsable de establecer el contacto cuando se realiza la venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente.
- Elabora un bosquejo del proyecto con que los datos proporcionados por el cliente para que los dibujantes puedan realizarse el plano.
- Será el encargado de realizar los cálculos de pérdidas de presión y capacidad del sistema para aquellos proyectos que lo requieran.
- Será el responsable de elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto así como también el presupuesto del mismo.
- Realizara la presentación del proyecto junto con su cotización, además de encargarse de la negociación con el cliente en cuanto a precio y crédito.
- Se encargara de realizar la planificación de materiales y tiempos de entrega de todos los proyectos de riesgo.
- Se encargara de la supervisión del proyecto y de la entrega al mismo al cliente

- Será el responsable de atender cuando requiera servicio técnico, asignándole un técnico para resolver el problema del cliente, considerando que se debe atender al cliente el mismo día o máximo al día siguiente de ser posible.

Jefe de Compra

- Establecerá los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.
- Mantendrá los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- Presentará a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.
- Emitirá los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
- Participará en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas.
- Controlará los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entregará de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.

- Se encargará de la búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.

Jefe de Almacén

- El jefe de Almacén se encargará de la organización u administración del departamento de almacenes esto dependerá de varios factores tales como el tamaño y el plano de organización de la empresa el grado de descentralización deseado, a variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación de la producción.
- Deberá proporcionar un servicio eficiente al momento de la recepción de Materiales
- Deberá tener registro de entradas y salidas del Almacén.
- Deberá encargarse del almacenamiento de materiales.
- Tendrá que hacerse cargo del mantenimiento de materiales y de almacén.
- Se encargará del despacho de materiales.
- Se encargará de la coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad.

Gerente Estratégico

- Deberá tener mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente
- Creará el futuro
- Responderá rápidamente, con opciones flexibles
- Se encargará de la elaboración del plan estratégico será la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional

ANEXO N° 31

ESTRUCTURA DE INFORMES GERENCIALES

Informe Gerencial

Nombre de la Empresa: Ejemplo XY

Cargo: Gerente General

Depende de: Junta Directiva

Ubicación en la Organización: Gerencia General

Periodicidad: Mensual

Objetivo:

Áreas bajo su dependencia: Gerente Administrativo

Gerente Financiero

Gerente de Mercadeo y Ventas

Gerente de Operaciones

Gerente Estratégico

Contenido:

Principales Logros:

Problemas:

Conclusiones:

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Informe Administrativo

Nombre de la Empresa: Ejemplo XY

Cargo: Gerente Administrativo

Depende de: Gerente General

Ubicación en la Organización: Gerencia Administrativa

Periodicidad: Mensual

Objetivo:

Áreas bajo su dependencia: Jefe de Recursos Humanos

Jefe de Departamento de Capacitación y Desarrollo

Jefe de Informática

Contenido:

Principales Logros:

Problemas

Conclusiones

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Informe Financiero

Nombre de la Empresa: Ejemplo XY

Cargo: Gerente Financiero

Depende de: Gerente General

Ubicación en la Organización: Gerencia Administrativa

Periodicidad: Mensual

Objetivo:

Áreas bajo su dependencia: Jefe de Contabilidad

Jefe de Departamento de Crédito y Cobranza

Contenido:

Principales Logros:

Problemas:

Conclusiones:

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Informe de Mercadeo y Venta

Nombre de la Empresa: Ejemplo XY

Cargo: Gerente Mercadeo y Venta

Depende de: Gerente General

Ubicación en la Organización: Gerencia de Mercadeo y Venta

Periodicidad: Mensual

Objetivo:

Áreas bajo su dependencia: Jefe de Venta

Jefe de Publicidad

Jefe de Departamento de Investigación de Mercados

Contenido:

Principales Logros:

Problemas:

Conclusiones:

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Informe Operativo

Nombre de la Empresa: Ejemplo XY

Cargo: Gerente de Operativo

Depende de: Gerente General

Ubicación en la Organización: Gerencia de Operaciones

Periodicidad: Mensual

Objetivo:

Áreas bajo su dependencia: Jefe de Compra

Jefe de Almacenes

Contenido:

Principales Logros:

Problemas:

Conclusiones:

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Informe Estratégico

Nombre de la Empresa: Ejemplo XY

Cargo: Gerente Estratégico

Depende de: Gerente General

Ubicación en la Organización: Gerencia Estratégica

Periodicidad: Mensual

Objetivo:

Contenido:

Principales Logros:

Problemas:

Conclusiones:

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

ANEXO N° 32

Estructura de Memoria de Labores

MEMORIA DE LABORES

1. Introducción
2. Misión y Visión
3. Principios y Valores
4. Objetivos
5. Antecedentes de la Empresa
6. Contenido:
 - Mensaje del Presidente de la Empresa
 - Integrantes de la Empresa
 - Integrantes de los Comités
7. Organigrama Funcional
8. Programas
9. Actividades y Resultados
10. Recursos Humanos/ Capacitación
11. Mercadeo
12. Indicadores de desempeño
13. Clientes activos

ANEXO N° 33

ENTES REGULADORES

ALCALDIA MUNICIPAL

REQUISITOS PARA REGISTRAR UNA EMPRESA (PERSONA JURIDICA)

1. Declaración Jurada
2. Fotocopia de Escritura de Constitución de la Sociedad
3. Balance Inicial Auditado
4. Para inscribir una sucursal de cualquier empresa deberá presentar Balance General Consolidado con sus anexos por cada sucursal, en caso que tuviere en diferentes municipios además las declaraciones juradas presentadas en las alcaldías correspondientes.
5. Fotocopia de NIT
6. Fotocopia de Tarjeta de IVA
7. Fotocopia de NIT y DUI de representante legal o poder de administración
8. Fotocopia del Contrato de Arrendamiento

EMPRESA YA REGISTRADAS QUE SEAN PERSONA JURIDICA DEBERAN PRESENTAR:

1. Balance General al 31 de Diciembre
2. Estado de Resultado al 31 de Diciembre
3. Declaración de Renta original y copia del Ejercicio
4. O cualquier otra documentación contable para verificación de los Estados Financieros

ANEXO N° 34

FORMULARIO PARA DECLARACION JURADA DE IMPUESTOS MUNICIPALES

A. DATOS DE LA EMPRESA

Nombre del Propietario:	_____
Dirección:	_____
Teléfono:	_____
DUI:	_____
NIT:	_____
Denominación Comercial:	_____
Dirección:	_____
Teléfono:	_____

B. DATOS DE ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA

Actividad Económica:	_____
Fecha de Inicio de Operaciones:	_____
Matricula de Empresa:	_____
Lleva Contabilidad Formal:	_____
Nombre del Contador:	_____
Teléfono:	_____
Dirección:	_____
El inmueble donde funciona el negocio es propiedad de:	_____

C. FIJACION DEL ACTIVO IMPONIBLE

Balance:	_____
Activo Total:	\$ _____
Mas Bienes Muebles no incluidos en el Balance	_____
Total Activo sujeto a Impuesto	\$ _____
En caso de no existir Balance detalle el monto del activo y anéxelo a esta Declaración	

Declaro solemnemente bajo juramento que los datos rendidos en la presente declaración constituye verazmente la información requerida y se encuentra de acuerdo a los registros contables de la empresa.

Firma: _____ Fecha: _____

**NOMBRE Y FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL DE LA
EMPRESA**

Nombre: _____
Firma: _____ Sello: _____
San Miguel, _____ de _____ de _____

DEDUCCIONES

Art. 42 son deducibles, los activos invertidos en sucursales y agencias que operen en otra jurisdicción.

ESPACIO RESERVADO PARA RECEPCION

Fecha de Recepción: _____ No. _____
Firma del Encargado: _____
Observaciones: _____

ESPACIO RESERVADO PARA LA CALIFICACION Y TASACION

Por tanto, en base a la Declaración Jurada: _____ y documentación adjunta presentada el día _____ de _____ de _____ en la cual consta que el negocio propiedad de _____, consiste en		
Denominado Comerciante: _____		
Cuyo activo declarado es \$ _____ y de acuerdo a los articulo 14, 15 y 16 de la tabla de arbitrios municipales vigente, esta alcaldía calificara como contribuyente a la tesorería municipal bajo el código: _____ Expediente: _____		
Clave: _____ aplicándole los valores detallados a continuación:		
Periodo Impositivo	Activo Imponible	Cargo
	Impuesto Mensual	\$ _____
	Específicos	\$ _____
	Multas	\$ _____
	Otros	\$ _____
	Total Cargos	\$ _____
Observaciones: _____		

ANEXO N° 35

FORMULARIO DE DETERMINACION DE IMPUESTOS



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL

1. DATOS CATASTRALES: COMERCIO

Apertura () Traspado () Modificaciones ()

Código _____ Exp. _____ A partir de _____

Nombre de la Empresa: _____ Tel.: _____

Dirección: _____

Nombre del Propietario: _____

C.I.P. No. _____ N.I.T. _____ D.U.I. _____

Zona _____ Sub-Zona _____

Propietario Anterior: _____

Dirección de cobro: _____

Tipo de Empresa: Comercial () Financiera () Código de Empresa: _____
 Industrial () Servicio ()

Base Imponible: Balance \$ _____ Fecha: _____
 De Oficio \$ _____
 Fijo \$ _____

	Fecha	Impuesto	Otros Impuestos	Fondo Común Mpal.
Ultimo Pago				
5% de Fiestas				
Inst. Pública				
Sanatorio Nac.				
Escuelas Norm.				
Casa Nac. del Niño				
Fomento				
Multas				
Interés de / hasta				
Saldo Actual				

Sr. Contribuyente, si después de 3 día de haber recibido la presente no manifiesta inconformidad alguna, quedamos entendido de que está de acuerdo con la calificación dada.

Fecha de Entrega: _____

JEFE DE CATASTRO

SUPERV. DE EMPRESAS

INSPECTOR DE CATASTRO

CLIENTE

ANEXO N° 36

RECIBO DE PAGO DE IMPUESTOS

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL
AVISO DE COBRO

No. 0856991 ISDEM No. 0298667

No. DE CUENTA: FECHA DE EMISION: ZONA:
ULTIMO PERIODO PAGADO: CARGO DEL MES:

CONCEPTO	VALOR
ANULADO	



0 2 9 8 6 6 7

RR DONNELLEY DE EL SALVADOR S.A. DE C.V. PBX: +503 2207-9400 (CUM 997730734.FH32)



FECHA VENCIMIENTO EN BANCOS:
ULTIMA FECHA DE PAGO ALCALDIA:

ORIGINAL - CONTRIBUYENTE

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL
AVISO DE COBRO

No. 0856991 ISDEM No. 0298667

No. DE CUENTA: FECHA DE EMISION: ZONA:
ULTIMO PERIODO PAGADO: CARGO DEL MES:

CONCEPTO	VALOR
ANULADO	



0 2 9 8 6 6 7

RR DONNELLEY DE EL SALVADOR S.A. DE C.V. PBX: +503 2207-9400 (CUM 997730734.FH32)



FECHA VENCIMIENTO EN BANCOS:
ULTIMA FECHA DE PAGO ALCALDIA:

DUPLICADO - ALCALDIA

ANEXO N° 37

REGISTRO DE COMERCIO

**CENTRO NACIONAL DE REGISTROS, REGISTRO DE COMERCIO SOLICITUD DE
MATRICULA DE EMPRESA Y REGISTRO DE LOCAL(ES), SUCURSAL(ES) O AGENCIA(S) DE**

PERSONA JURÍDICA POR PRIMERA VEZ.

Señor Registrador del Departamento de Matrículas de Empresa y Registro de locales, agencias y sucursales del Registro de Comercio, _____, actuando en mi calidad de _____ (Representante Legal/ Apoderado/ Gerente) de la sociedad (denominación o razón social): _____, que puede abreviarse: _____, de nacionalidad _____, del domicilio de (municipio y departamento) _____.

I) De conformidad con lo establecido en los artículos 411, romano I y 415, ambos del Código de Comercio; artículos 11, literal "c" y 63, ambos de la Ley de Registro de Comercio; y de los artículos 3, numeral 1, 9 y 10, todos del Reglamento de la Ley de Registro de Comercio, por este medio vengo a solicitar formalmente en nombre de mi representada MATRICULA DE EMPRESA Y REGISTRO DE LOCAL(ES), SUCURSAL(ES) O AGENCIA(S) POR PRIMERA VEZ correspondiente al año ____, para lo cual DECLARO BAJO JURAMENTO para los efectos legales que establece el artículo 86 reformado de la Ley de Registro de Comercio, la siguiente información:

1.- Nombre Comercial de la Empresa (la denominación o razón social del titular no debe ser el nombre comercial de la empresa):

2.- Naturaleza económica de la empresa (se refiere al sector productivo principal en el que se desarrolla):

AGROPECUARIA () COMERCIAL () DE SERVICIO () INDUSTRIAL () OTRO TIPO DE NATURALEZA ()

3.- Actividad(es) Económica(s) que realiza la empresa (se refiere a la descripción de la actividad que desarrolla la empresa de acuerdo a la Naturaleza económica seleccionada en el numeral anterior):

4.- Empresa que posee Sucursal(es), Local(es) o Agencia(s) en la(s) Dirección(es) siguiente(s): Dirección y actividad económica que se desarrollará en local: (Si declara la existencia de más de una sucursal, agencia o local, y realiza actividades económicas distintas en cada uno de ellos, especifique la actividad y dirección de cada uno.)

II) Para los efectos legales de la presente solicitud, adjunto comprobante(s) de pago de los Derechos Registrales de Empresa y Registro de Local(es), agencia(s) o sucursal(s) correspondiente el año ____, número _____ y balance inicial de fecha _____; y

III) Señalo para recibir Notificaciones los medios siguientes: Teléfono _____ Fax _____ dirección electrónica _____, de los cuales autorizo indistintamente se utilice cualquiera de ellos; por lo que adicionalmente, comisiono a _____ para recibir y retirar documentación y/o notificaciones del presente trámite. (relacionar nombre según documento de identidad)

(Lugar y fecha de la solicitud)

F. _____ Representante legal/Apoderado/Gerente

(La firma de la solicitud debe ser legalizada por Notario si no la presenta personalmente el firmante.)

ANEXO N° 38

RECIBO DE CENTRO NACIONAL DE REGISTRO (CNR)

Centro Nacional de Registros (CNR)
EL SALVADOR

CENTRO NACIONAL DE REGISTROS

COMPROBANTE DE PAGO No. 18704023

1 DIA	MES	AÑO		
2 BANCO	3 CUENTA No.			
4 SOLICITANTE		5 UBICACION DEL INMUEBLE O SERVICIO		
6 ACTO O CONTRATO			Santa Ana	La Paz
			Ahuachapán	San Vicente
7 DERECHOS			Sonsonate	Usulután
		La Libertad	Cabañas	
8 VALOR A PAGAR EN LETRAS		Cuscatlán	San Miguel	
		Chalatenango	Morazán	
		San Salvador	La Unión	

\$

FIRMA DEL DEPOSITANTE


18704023

ORIGINAL-CLIENTE

FIRMA Y SELLO DEL COLECTOR

ESPACIO PARA CERTIFICACION DE BANCO

FORMULARIO ESTANDARDE S.A. DE C.A. 07 JUN 1978 No. 114, SAN SALVADOR, TEL: (505) 3080170 FAX: (505) 3080188

0516803 C-0287 9507002 36 DP

ANEXO N° 43

DECLARACION DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA



DECLARACIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
 También Constituye solicitud de Devolución para las Personas Naturales con Rentas Diversas y
 Titulares de Empresas que no enteren Pago a Cuenta, con devolución hasta \$ 2,857.14

F11 V7

SEÑOR CONTRIBUYENTE, ELABORAR EN MAQUINA O CON
 LETRA DE MOLDE MAYUSCULA Y UTILIZAR TINTA COLOR
 NEGRO

NUMERO DE DECLARACION

10 3

COMPLETE ESTE RECUADRO SOLO SI ES MODIFICACION DE DECLARACION

Ejercicio	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año	No. Declaración que Modifica
Del 01			9	02		7	18

SEGÚN TARJETA DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA

ELABORAR EXCLUSIVAMENTE EN DOLARES DE LOS
 ESTADOS UNIDOS DE AMERICA US \$

Ce(l)do(s), N(om)bre(s) / R(azón) Social e Denominación

Rentas Gravadas del Ejercicio o Período				Costos, Gastos y Dedicaciones del ejercicio o período			
105 + \$			8	205 + \$			4
110 + \$			4	210 + \$			1
115 + \$			5	215 + \$			8
120 + \$			1	225 - \$			9
125 + \$			2	235 + \$			6
130 + \$			9	240 - \$			0
135 + \$			6	242 - \$			2
137 + \$			0	245 + \$			2
140 + \$			7	250 + \$			7
145 - \$			3	255 - \$			3

Señor Contribuyente para facilitar la elaboración de su Declaración y agilizar su devolución, utilice el Sistema de Declaración Electrónica Tributaria (DET), el cual puede obtener en los Centros o Mini Centros Express en todo el país o en el portal del Ministerio de Hacienda:
www.mh.gob.sv

No de Resolución 322 7

No Declaración del Ejercicio Anterior 326 2

300 + \$			0
305 + \$			5
310 - \$			1
315 - \$			7
320 - \$			8
325 - \$			4
328 - \$			5
329 - \$			6
330 - \$			4
335 + \$			9

TOTAL A DEVOLVER (Casillas 315+320+325+328+329)si resultado es positivo 345 = \$ 0

TOTAL A PAGAR (Casilla 330+335) 350 = \$ 6

ANEXO N° 45

ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES (AFP)

MODELO DE PLANILLA

AFP CRECER PLANILLA DE PAGO DE COTIZACIONES PREVISIONALES

DOLARES \$

COLONES ¢

Fun. Benef. **AMAX 000 3972642**

IDENTIFICACION DE FONDOS DE PENSIONES CRECER, S.A.

I. DATOS GENERALES

(1) Período de Devengar: Año Mes (2) Declaración y Pago: Declaración y Pago Declaración y no Pago (3) Declaración y Pago Complementario: Documentos que presenten: Formulario Sólamente Listado Impreso Medio Magnético

(4) Página De: (5) Identificación NIT (6) Nombre o razón social (7) Nombre del Centro de Trabajo (8) Número de trabajadores (9) Teléfono / Fax (10) Dirección (11) Municipio/Ciudad (12) Departamento (13) Banc. (14) Tipo de C. (15) País

II. AUTOLIQUIDACION

(14) N. U. R.	(15) Tipo	(16) Número	(17) Fecha del Afiliado	(18) Código Observación	(19) Mes	(20) Día	(21) Ingreso base cotización	(22) Cotización	(23) Comisión AFP	(24) Comisión
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Sello Entidad Financiera

(25) Número de empleados declarados

Sello AFP (Sólamente si pago después de la fecha límite de pago)

NOTA: SEÑOR EMPLEADOR, SI SU NÚMERO DE TRABAJADORES ES MAYOR AL 10, REGISTRE SUS NOMENCLATURAS DE CARGOS

(26) TOTAL IIC (SUMATORIA COLUMNA 22)

(27) TOTAL COTIZACIONES OBLIGATORIAS

(28) TOTAL COTE (IIC, AFP, SUMATORIA COLUMNA 22)

(29) TOTAL COTE (IIC, AFP, SUMATORIA COLUMNA 22)

(30) SUBTOTAL COTIZACIONES (SUMA DE LOS NUMERALES 22 + 23 + 29)

(31) TOTAL COMISIONES AFP (SUMATORIA COLUMNA 24)

PAGO MORA (USO EXCLUSIVO AFP PARA PAGOS ATRASADOS)

(32) RENTABILIDAD DIARIA DE PERCIBIR

(33) RECARGO DE MORA (COTIZACIONES)

(34) RECARGO MORA AFP

(35) SUBTOTAL (SUMA DE LOS NUMERALES 32 + 33 + 34)

(36) TOTAL A PAGAR (SUMA DE LOS NUMERALES 30 + 31 + 35)

NOTA: ESTE FORMULARIO DEBE SER UTILIZADO ÚNICAMENTE POR LOS EMPLEADORES CON MENOS DE VEINTICINCO TRABAJADORES. LOS FORMULARIOS QUE NO LLEVEN CORRECTAMENTE REGISTRADO EL NIT O QUE PRESENTEN ENMENDADURAS, TACHADURAS, BORRONES U OMISSIONES EN EL DETALLE DEL TOTAL A PAGAR SERÁN RECHAZADOS.

ANEXO N° 46

MODELO DE MATRIZ DE RIESGO

EJEMPLO SA DE CV
 MATRIZ DE ESTIMACION DE RIESGOS PARA LOS COMPONENTES
 (Cifras en dólares reportadas al 31 de diciembre de 2010)

Nombre de la Cuenta	Factores de Riesgo	Estimación de Riesgo			Enfoque Preliminar de Auditoria (Tipo de Prueba)	Alcances Inherentes y de Control			Observaciones
		Inherente	Control	Combinado		Inherente	Control	Combinado	
		A	B	M		95%	15%	55%	
		A	B	M		95%	15%	55%	

Nota:

BAJO= 15%

MODERADO= 50%

ALTO= 95

ANEXO N° 47

GESTION DE RIESGO

Estructura Propuesta de Gestión de Riesgo.

1. Establecimiento del Contexto

- Objetivos
- Valores
- Políticas
- Estrategias

2. Identificación de los Riesgos

- Examinar todas las fuentes de riesgo
- Perspectivas de los entes participantes internos o externos
- Calidad de información, comprensión como y donde estos riesgos han tenido efecto.
- Diagramas de flujo, técnicas de análisis de sistemas.
- Discusiones de grupo o entrevistas.
- Experiencia personal del funcionario.
- Las inspecciones físicas y auditorías anteriores.
- Encuestas y cuestionarios.

3. Análisis de Riesgos

- Análisis de la posibilidad y las consecuencias de cada factor de riesgo con el fin de establecer el nivel de riesgos.
- Determinar los factores de riesgo que potencialmente tendrían un mayor efecto y por lo tanto necesitarían ser administrados o tratados.
- Determinación de Nivel de riesgo: Que posibilidad existe de que las cosas sucedan (posibilidad, frecuencia o probabilidad) y las posibles consecuencias que existirán si este hecho ocurre (el impacto o la magnitud del efecto)

4. Evaluación de Riesgos

- Determinar si el riesgo es aceptable o no aceptable
- Clasificar los riesgos más importantes para identificar las prioridades de gestión.

5. Tratamiento de los Riesgos

- Los riesgos de bajo nivel pueden ser aceptados y puede no ser necesaria una acción adicional estos riesgos deben ser controlados.
- Los niveles de riesgo significativos o más importantes deben ser tratados.
- Los niveles altos de riesgo requieren de una cuidadosa administración o gestión y de la preparación de un plan formal para administrar los riesgos.

Las opciones para el tratamiento de los riesgos se ilustran a continuación:

- Eludir un riesgo decidiendo no proceder con la política programa proyecto o actividad que en la que incurriría el riesgo o escoger medios alternativos para la acción que logre este mismo resultado.
- Debe destacarse que evitar el riesgo puede resultar que otros riesgos se vuelvan más significativos.
- Reducir el nivel de riesgo reduciendo la probabilidad de ocurrencia o las consecuencias o ambas a la vez.
- Transferencia del riesgo. Esto significa el cambiar la responsabilidad de un riesgo de una organización a otra parte como por ejemplo una compañía de seguros que en último lugar tendrá que trabajar con las consecuencias si es que el evento ocurre.
- Aceptar y retener los riesgos dentro de la organización donde estos no pueden ser eludidos, reducidos o transferidos o donde el costo de eludir o transferir un riesgo no se justifica usualmente porque la probabilidad y la consecuencia son bajas.

6. Monitoreo y Revisión

El monitoreo y la revisión es una etapa esencial e integral en el proceso de gestión de riesgo.

- Monitorear los Riesgos, la efectividad del plan, las estrategias y el sistema de administración que ha sido establecido para controlar la implementación de los tratamientos de riesgo.
- Los riesgos necesitan ser controlados periódicamente para garantizar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos.

ANEXO N° 48

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Área:	Recursos Humanos
Título del Procedimiento:	Contratación de Personal
Responsable del Procedimiento:	Jefe de Recursos Humanos
Política:	Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

Descripción del Procedimiento

- a) Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el Gerente y Vicepresidente del área. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. El Presidente Ejecutivo aprobará los requerimientos de personal, en base a la documentación sustentatoria que justifique la decisión. En el caso de creaciones, deberá además contarse con la autorización del Directorio.
- b) En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Compañía, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.
- c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- d) Para la incorporación de personal en los niveles de Coordinaciones, Gerencias y Jefaturas de Unidades, previamente, la Gerencia de Recursos Humanos confirmará con la Vicepresidencia de Desarrollo la existencia del cargo dentro del organigrama aprobado por el Directorio.
- e) Se podrán reemplazar vacantes únicamente en aquellos cargos que ejecuten labores técnicas y/o que estén en unidades de negocios rentables.
- f) La contratación de personal nuevo deberá ser efectuada preferentemente bajo la modalidad de contrato por horas y tercerizados.
- g) En todo contrato de trabajo se establecerá la obligatoriedad de que vencido el plazo convenido, el empleado se comprometa a no ingresar a su lugar de trabajo sin autorización expresa del Presidente Ejecutivo. Los modelos de contratos de trabajo a utilizarse en la empresa deberán previamente ser aprobados por el Directorio.
- h) La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del Vicepresidente del área respectiva, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.
- i) No se aceptarán reingresos de ex empleados o trabajadores de la empresa Ejemplo SA de CV, que hayan salido de las empresas por:
 - Visto Bueno.
 - Venta de renuncia.
 - Despido intempestivo.
 - Jubilados.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Área:	Financiera
Título del Procedimiento:	Procedimiento de Presupuestario
Responsable del Procedimiento:	Gerente de Finanzas
Política:	Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración

Descripción del Procedimiento

- a) La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de agosto, cada área o Vicepresidencia elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación del Directorio a más tardar a mediados de octubre del año corriente y enviado para su conocimiento al Fondo de Solidaridad hasta el 15 de Diciembre.
- b) Los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio son parte integrante del presupuesto.
- c) Los ingresos se presupuestarán de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados.
- d) Se deberá contar con un Plan de Negocios actualizado para la implementación de alternativas comerciales que permitan generar los ingresos presupuestados.
- e) La elaboración del presupuesto de ingresos para los negocios de corresponsalía se realizará tomando como base los minutos proyectados por la Gerencia de Mercados Internacionales y la tasa mínima determinada por el Accionista.
- f) Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.
- g) Las cifras que los presupuestos contengan no se aceptarán sin análisis previo del área responsable y a su vez se adjuntarán los debidos soportes y premisas utilizadas para la elaboración de los presupuestos de cada vicepresidencia.
- h) El propósito de la inversión se clasificará en función de: Reducción de costos, mejoramiento y expansión de productos y servicios existentes, expansión de nuevos productos o servicios e incremento de ingresos.
- i) Todo proyecto de inversión que supere los US\$ 500.000 deberá contar con el plan de negocios respectivo, incluyendo su factibilidad, excepto aquellos que sean eminentemente cualitativos y deberán estar inmersos dentro del Plan Operativo de la Empresa.
- j) Los proyectos de inversión inferiores a US\$ 500.000 deberán contar mínimo con el estudio Costo-Beneficio y flujo mensualizado proyectado a tres años y deberán estar inmersos dentro del Plan Operativo de la Empresa. El Directorio, a su criterio, podrá solicitar la presentación de un plan de negocios.
- k) Los proyectos generados por cada área deberán incluir la evaluación de la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN). La TIR aceptable para aprobar proyectos no puede ser menor a la tasa de descuento.
- l) Los proyectos generados por cada área deberán aplicar la tasa de descuento que para evaluación de proyectos se fija en 16.5%.

- m) Las Vicepresidencias de cada área y los Gerentes de Agencias y Sucursales serán los responsables de la elaboración y administración del presupuesto que a sus áreas les corresponde.
- n) En caso de que una partida se agote antes de terminar el ejercicio económico, deberá ser autofinanciada con otras partidas de la misma área, siendo la Vicepresidencia solicitante la responsable por el movimiento de las mismas, el traspaso deberá contar con la aprobación previa del Presidente Ejecutivo y El Directorio. No se realizarán traspasos de partidas de gastos de Capital para financiar gastos Corrientes.
- o) Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente la Presidencia Ejecutiva y el Directorio serán informados sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.
- p) Todo exceso en el gasto con respecto al flujo de utilización del presupuesto deberá ser corregida en el mes siguiente, por el área que lo generó.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Área:	Mercadeo y Ventas
Título del Procedimiento:	Procedimiento de Mercadeo
Responsable del Procedimiento:	Gerente de Mercadeo y Ventas
Política:	Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios disponibles.

Descripción del Procedimiento

- a) La administración potenciará el área de mercadeo, de tal forma que se constituya en la base sobre la cual se sustentan los actuales y futuros productos y servicios de la Compañía, su posicionamiento e imagen corporativa.
- b) El marketing de la empresa EJEMPLO SA DE CV debe ser focalizado, con una orientación hacia el fomento del consumo de los diferentes servicios que EJEMPLO SA DE CV ofrece o planea ofrecer, mejorar la imagen externa de la compañía o difundir información relevante para nuestros clientes.
- c) La compañía podrá explotar la publicidad en los distintos productos y servicios siempre y cuando no atente contra la moral ciudadana, imagen e intereses de la empresa, para lo cual la administración deberá establecer las condiciones comerciales y operativas.
- d) La administración orientará su plan de marketing en función de los objetivos empresariales y del entorno competitivo del mercado de sus productos y/o servicios.
- e) La administración procurará justificadamente que el manejo promocional y publicitario se lo haga a través de Agencias de Publicidad de reconocido prestigio.
- f) Las ideas centrales de las campañas publicitarias serán preparadas por EJEMPLO SA DE CV y su desarrollo y ejecución podrá realizarse a través de Agencias de Publicidad.
- g) Toda campaña publicitaria, promoción y auspicios tendrán correspondencia con la estrategia comercial de la empresa y su plan estratégico. Los auspicios podrán ser aprobados por el Directorio, siempre que cuenten con el sustento técnico relativo al impacto publicitario y su análisis costo-beneficio.
- h) La estrategia de marketing y publicidad de la compañía deberá definir y establecer estándares en el uso de colores institucionales, decoración, señalética, papelería, formatos de avisos a clientes, etc.
- i) La administración deberá promocionar y difundir los servicios y facilidades disponibles a los clientes.
- j) La administración deberá establecer tarifas referenciales por pauta publicitaria, previas a la realización de la orden de trabajo, contrato o acuerdo.
- k) No podrá aprobarse más de un auspicio a la empresa o institución que lo solicite dentro del ejercicio económico corriente.
- l) Todo contrato publicitario estará enmarcado dentro del plan estratégico de mercadeo y planes de medios sustentados y estructurados debidamente.
- m) Todo contrato y/u orden de trabajo publicitarios deberá ser elaborado, numerado y registrada copia auténtica en los archivos de la Gerencia de Contrataciones o Unidad de Contrataciones según corresponda. Los cuales incluirán una cláusula de terminación unilateral y sin derecho a indemnización alguna. Se pagará estrictamente el trabajo devengado.
- n) Los contratos y/u órdenes de trabajo publicitarios deberán tener claramente identificados al administrador y fiscalizador del mismo.