

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL

---

**TEMA: “INCIDENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CALIDAD DE LAS DECISIONES ESTRATEGICAS EN BIOALIMENTAR CÍA. LTDA.”**

---

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Tributación y Derecho Empresarial**

**Autor:** Dr. Patricio Geovanny Acosta Fonseca

**Director:** Dr. Mg. Ángel Polibio Chaves Álvarez

**Ambato – Ecuador**

**2012**

Al Consejo de Posgrado de la UTA.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: **“Incidencia del Gobierno Corporativo en la calidad de las decisiones estratégicas en Bioalimentar Cía. Ltda.”**, presentado por el Maestrante: Dr. Patricio Geovanny Acosta Fonseca y conformado por: Dr. Mg. Carlos Barreno Córdova, Dra. Mg. Marcela Karina Benítez Gaibor, Ing. Mg. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, en calidad de Miembros del Tribunal, Dr. Mg. Ángel Polibio Chaves Álvarez, Director del trabajo de investigación y presidido por: Dr. Mg. Guido Hernán Tobar Vasco, Presidente del Tribunal e Ing. Mg. Juan Garcés Chávez Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral, el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Dr. Mg. Guido Hernán Tobar Vasco Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez  
Presidente del Tribunal de Defensa Director CEPOS

-----  
Dr. Mg. Angel Polibio Chaves Alvarez  
Director de Trabajo de Investigación

-----  
Dr. Mg. Carlos Alberto Barreno Córdova  
Miembro del Tribunal

-----  
Dra. Mg. Marcela Karina Benítez Gaibor  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. Mg. Mario Cristóbal Rubio Sánchez  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y criterios emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **“Incidencia del Gobierno Corporativo en la calidad de las decisiones estratégicas en Bioalimentar Cía. Ltda.”**, nos corresponde exclusivamente a: Dr. Patricio Geovanny Acosta Fonseca, Autor y Dr. Mg. Ángel Polibio Chaves Álvarez, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

.....  
Dr. Patricio Acosta Fonseca

**Autor**

.....  
Dr. Mg. Angel Polibio Chaves Alvarez

**Director**

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizó a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....  
Dr. Patricio Geovanny Acosta Fonseca  
**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado a mi compañera Ibeth Alicia y a mis hijos José Martín y Emma Victoria, a quienes dejo mi gratitud por inspirarme.

**Patricio Geovanny Acosta Fonseca**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los propietarios de Bioalimentar quienes han permitido el desarrollo de este trabajo de investigación.

Al Dr. Mg. Angel Polibio Chaves por sus aportes profesionales y por hacerme comprender que hacer empresa es construir historia.

A mi familia por su apoyo incondicional y tolerancia en el tiempo.

Al Ing. Msc. Edison Acosta F. por su guía en aspectos de Investigación.

**Patricio Geovanny Acosta Fonseca**

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Carátula	i
Al Consejo de Posgrado de la UTA.	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	Xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
SUMMARY	xvii

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Contextualización	3
Contexto macro	3
Contexto meso	7
Contexto micro	8
1.2.2. Análisis crítico	10
1.2.2.1. Árbol de problemas	12

1.2.2.2. Relación causa-efecto	13
1.2.3. Prognosis	13
1.2.4. Formulación del problema	14
1.2.5. Preguntas directrices	15
1.2.6. Delimitación	15
1.3. JUSTIFICACIÓN	16
1.4. OBJETIVOS	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivos específicos	19

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	20
2.2. FUNDAMENTACIONES	22
2.2.1. Fundamentación filosófica	22
2.2.2. Fundamentación legal	23
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	25
2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema	25
2.3.1.1. Marco conceptual variable independiente	25
2.3.1.1.1 Empresa	25
2.3.1.1.2 Corporación	25
2.3.1.1.3 Gobierno de la Empresa	26
2.3.1.1.4 Gobierno Corporativo	27



2.3.1.1.4	Buen Gobierno Corporativo	28
2.3.1.1.5	Protocolo Familiar	29
2.3.1.1.6	Grupos de Interés	29
2.3.1.2.	Marco conceptual variable dependiente	29
2.3.1.2.2	Capital Social	29
2.3.1.2.3	Patrimonio	30
2.3.1.2.4	Participaciones	31
2.3.1.2.5	Toma de decisiones	31
2.3.1.2.5	Decisiones estratégicas	32
2.3.1.2.6	Balanced Score Card	33
2.3.2.	Gráficos de inclusión interrelacionados	33
2.4.	HIPOTESIS	38
2.4.1.	Señalamiento de variables	38

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	ENFOQUE	39
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2.1.	Investigación de campo	41
3.2.2.	Investigación bibliográfica-documental	41
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
3.3.1.	Investigación descriptiva	42
3.3.2.	Investigación asociación de variables (correlacional)	42
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	43

3.3.2. Muestra	44
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	44
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
3.6.1. Plan para la recolección de información	47
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	50
3.7.1. Plan de procesamiento de información	50
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados	51

#### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Análisis de la encuesta aplicada a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.	54
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	82
4.2.1 Hipótesis	82
4.3.2 Planteamiento de la hipótesis estadística	82
4.3.3 Modelo Matemático para el Cálculo de $X^2$	82
Decisión	86

#### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones	87
5.2 Recomendaciones	87

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

6.1 DATOS INFORMATIVOS	92
6.1.1. Título	92
6.1.2. Institución Ejecutora:	92
6.1.3. Beneficiarios:	92
6.1.4. Ubicación de la institución ejecutora:	94
6.1.5. Responsable:	95
6.1.6. Costo de la propuesta:	95
6.1.7. Tiempo estimado para la ejecución:	95
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	95
6.3 JUSTIFICACIÓN	99
6.4 OBJETIVOS	101
6.4.1. Objetivo general	101
6.4.2. Objetivos Específicos	101
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	102
6.5.1. Política	102
6.5.2. Socio Cultural	103
6.5.3. Tecnológica	103
6.5.4. Organizacional	103
6.5.5. Económica Financiera	104
6.5.6. Equidad de Género	104
6.5.7. Ambiental	105
6.5.8. Legal	105

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CIENTIFICA	107
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	133
6.8. Administración de la Propuesta	134
6.9. Previsión de la Evaluación	137
6.10 Manual de Buen Gobierno Corporativo para Bioalimentar. Cía. Ltda.	138
INTRODUCCION	140
HISTORIA DE LA EMPRESA BIOALIMENTAR	141
DESARROLLO DEL MANUAL	148
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>168</b>
Link-grafía	169
<b>ANEXOS</b>	<b>172</b>
ANEXO 1 RUC actualizado ½	173
ANEXO 2 CUESTIONARIO BUEN GOBIERNO CORPORATIVO 1 PARA SOCIOS Y CONYUGES DE BIOALIMENTAR CIA. LTDA.	177
ANEXO 3 GUÍA DE OBSERVACIÓN LIBROS SOCIALES 1	178
ANEXO 4 GUÍA DE OBSERVACIÓN LIBROS SOCIALES 2	179
ANEXO 5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	180
ANEXO 6 MAPA DE PARTES RELACIONADAS	160

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Población	43
Tabla No. 2 Operacionalización de la Variable independiente	45
Tabla No. 3 Operacionalización de la Variable dependiente	46
Tabla No. 4. Explicitación de procedimientos	49
Tabla No. 5 Cuantificación de resultados	50
Tabla No. 6. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones	53
Tabla No. 7 RESPETO DE PRINCIPIOS Y PARTICIPACIÓN DE SOCIOS	54
Tabla No. 8 SOCIOS BIEN INFORMADOS	56
Tabla No. 9 CONVOCATORIAS A JUNTA GENERAL	57
Tabla No. 10 ASISTENCIA DE ASESORES EXTERNOS A JUNTAS	59
Tabla No. 11 PERTINENCIA DE DELEGAR FUNCIONES DE LA JUNTA GENERAL	61
Tabla No. 12 DEFINICIÓN DE REGLAMENTO Y ATRIBUCIONES DE DIRECTORIO	62
Tabla No. 13 ACCESO DE SOCIOS A INFORMACIÓN FINANCIERA	63
Tabla No. 14 ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA SELECCIONAR AUDITORIAS	65
Tabla No. 15 PRESENTACIÓN DE INFORMES SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO	66
Tabla No. 16 ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA SUCESIÓN	67
Tabla No. 17 DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS	69
Tabla No. 18 RESOLUCIONES DE JUNTA POR CONSENSO	70
Tabla No. 19 DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA TOMA DE DECISIONES	71

Tabla No. 20 DEFINICIÓN DE MECANISMO DE RENDICIÓN DE CUENTAS	72
Tabla No. 21 Frecuencias Observadas	83
Tabla No. 22 Frecuencias Esperadas	84
Tabla No. 23 CÁLCULO DE $X^2$	85
Tabla No. 24 Modelo Operativo	133
Tabla No. 25 Previsión de la Evaluación	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Árbol de Problemas	12
Figura No. 2	Red de inclusiones conceptuales	34
Figura No. 3	Constelación de ideas	36
Figura No. 4	Representación gráfica de resultados	51
Figura No 5	RESPECTO DE PRINCIPIOS Y PARTICIPACIÓN DE SOCIOS	54
Figura No. 6	SOCIOS BIEN INFORMADOS	56
Figura No. 7	CONVOCATORIAS A JUNTA GENERAL	57
Figura No. 8	ASISTENCIA DE ASESORES EXTERNOS A JUNTAS	59
Figura No. 9	PERTINENCIA DE DELEGAR FUNCIONES DE LA JUNTA GENERAL	61
Figura No. 10	DEFINICIÓN DE REGLAMENTO Y ATRIBUCIONES DE DIRECTORIO	62
Figura No. 11	ACCESO DE SOCIOS A INFORMACIÓN FINANCIERA	63
Figura No. 12	ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA SELECCIONAR AUDITORIAS EXTERNAS	65
Figura No. 13	PRESENTACIÓN DE INFORMES SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO	66
Figura No. 14	ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA SUCESIÓN	68
Figura No. 15	DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS	69
Figura No. 16	RESOLUCIONES DE JUNTA POR CONSENSO	70
Figura No. 17	DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA TOMA DE DECISIONES	71
Figura No. 18	MECANISMO DE RENDICIÓN DE CUENTAS	72
Figura No. 19	Campana de Gauss	86
Figura No. 20	Organigrama de administración de la propuesta	134
Figura No. 21	Mapa estratégico de Bioalimentar	147

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN Y DERECHO EMPRESARIAL**

**INCIDENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CALIDAD DE  
LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS EN BIOALIMENTAR CÍA. LTDA.**

Autor: Dr. Patricio Geovanny Acosta Fonseca  
Director: Dr. Mg. Ángel Polibio Chaves Álvarez  
Fecha: 10 de Diciembre de 2012

**RESUMEN**

El presente estudio fue realizado en torno a validar como incide la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno en las decisiones fundamentales de Bioalimentar Cía. Ltda., empresa de capital cerrado, para poder determinar el mecanismo más idóneo de toma de decisiones estratégica. Cumplida la metodología inductiva – deductiva, se confirma la relación entre las variables, encontrando que no existe información ni procedimientos para tomar decisiones importantes, no se evidencia libre acceso la información financiera, la designación del auditor externo no sigue un procedimiento estandarizado, no existe un mecanismo de rendición de cuentas, adicionalmente se analizan cifras de otras investigaciones cuyas conclusiones hacen prever que la supervivencia de la empresa puede verse comprometida al no contar con reglas claras para separar la propiedad de la empresa dada por sus socios o accionistas y su administración confiada a los ejecutivos, por tanto, se establece la necesidad de cambios en la organización, en este marco, es propicio establecer un instrumento diseñado a partir de los Lineamientos para un Código Andino de Buen Gobierno Corporativo, y normativas específicas a fin de establecer una estructura interna direccionada a favorecer la actuación de la empresa, asegurar su continuidad en el tiempo, la sucesión de su administración y las afectaciones a cada uno de los grupos de interés.

Descriptores: Gobierno corporativo, legislación, decisiones, rendición de cuentas, continuidad, grupos de interés



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**POSTDEGREE STUDY CENTER**  
**MASTER IN TAXATION AND ADMINISTRATIVE LAW**

**IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE QUALITY OF  
STRATEGIC DECISIONS IN BIOALIMENTAR CIA. LTDA.**

Author: Dr. Patricio Geovanny Acosta Fonseca  
Director: Dr. Mg. Ángel Polibio Chaves Álvarez  
Date: December 10th of 2012

**SUMMARY**

This study was done around to know incidence the structure and operation of government bodies in key decisions in Bioalimantar Cia. Ltd., closely held company, in order to determine the most appropriate mechanism for strategic decision making. Accomplished methodology inductive - deductive, confirming the relationship between variables, finding that no information or procedures to make important decisions, not evidence free access financial information, the appointment of the external auditor is not a standardized procedure, there is no accountability mechanism, further analyzes figures from other research whose findings predicts that the company's survival may be compromised by not having clear rules to separate the ownership of the company given by their partners or shareholders and its management entrusted to executives, thus establishing the need for changes in the organization, in this context, is conducive to establish an instrument designed from the Guidelines for an Andean Code of Good Corporate Governance and specific regulations to establish an internal structure directed to promote the performance of the company, ensuring its continuity in time, the succession of his administration and the effects on each of the stakeholders.

Descriptors: Governance, legislation, decisions, accountability, continuity, stakeholders.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Investigación denominado “Incidencia del Gobierno Corporativo en la calidad de las decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CÍA. LTDA.”, ha sido concebido con la intención de aportar con fundamentos teóricos actuales para lectores que deseen incursionar en el estudio de las prácticas empresariales que conducen a conservar los patrimonios privados a través del tiempo.

La investigación ha sido orientada a estudiar el grado de incidencia del Gobierno Corporativo en la toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA., partiendo desde la problemática de que quienes conforman los máximos órganos de gobierno corporativo no tienen una participación activa y contributiva en la toma de decisiones siendo que estas demandan especial atención de parte de los actores de la organización, quienes tienen que cumplir estos aspectos dentro del menú de responsabilidades que han sido desde siempre han sido obligaciones naturales de quienes dirigen empresas, deben por consiguiente, ser la base de la toma de decisiones, sumado lógicamente a la dinámica de los negocios

Por todo lo descrito se puede apreciar que la actuación de una empresa afecta a más de un de grupos de interés es entonces donde se hace necesario establecer un ambiente coherente y participativo de toma de decisiones,

En el capítulo uno, se describe la problemática del tema a investigar, se contextualiza partiendo de tendencias de nivel mundial e iniciativas regionales para luego describir las razones internas de la empresa que motivan al investigador a realizar un análisis crítico y a interpretar la relación entre las variables dependiente e independiente, se efectúa una prognosis de los efectos que se presentarían de no ser solucionado el

problema, al final se establecen los objetivos que guían el desarrollo del trabajo.

En el segundo capítulo se presentan el marco teórico con varios antecedentes investigativos relacionados al tema, la fundamentación filosófica, se conceptualizan las variables de estudio y se formula la hipótesis que deberá ser comprobada mediante la metodología.

El capítulo tres contiene el enfoque de la investigación, describe la población a ser estudiada y el proceso de muestreo a utilizar, se plantea la matriz de operacionalización de las variables de la misma forma los instrumentos de recolección de la información y la forma en que se analizaran los datos.

En el capítulo cuatro, se presentan en forma secuencial los resultados de la investigación realizada mediante tablas y gráficos que facilitan al lector la forma en que se concluye a capítulo seguido los logros relacionados con los objetivos planteados.

El Capítulo cinco describe las conclusiones que arrojó el estudio y las recomendaciones de las cuales se origina el capítulo sexto donde se presenta una propuesta que contiene el manual de buenas prácticas de gobierno corporativo a ser implementadas en Bioalimentar Cía. Ltda., como aporte del investigador a la posible solución al problema de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“INCIDENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CALIDAD DE LAS DECISIONES ESTRATEGICAS EN BIOALIMENTAR CÍA. LTDA.”

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **Contexto macro**

Para todas las organizaciones a nivel mundial, de capital cerrado o abierto, que desean mantener su nivel de competitividad y perpetuarse, mantener un esquema apropiado de control sobre la toma de decisiones, es tan fundamental, como lo es, para las personas que desean mejorar su esperanza de vida, mantener un adecuado control de sus signos vitales.

Un correcto sistema de gobernanza y toma de decisiones, constituye la base principal para navegar en sentido a la sostenibilidad de la empresa.

Penosas experiencias de crisis financieras, ha tenido que narrar la historia, a cerca de corporaciones que marcaron una época oscura,

llegando a constituirse como verdaderas amenazas para la sostenibilidad del medio ambiente y los mercados financieros alrededor del mundo, debido a no contar con sistemas adecuados de participación y transparencia, se revela entonces la necesidad de un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que rige la toma de decisiones y clarifica los roles al interior de la organización, con el único fin de proteger los intereses de las partes relacionadas conocidos como stakeholders (accionistas, empleados, sociedad, medio ambiente, clientes, proveedores, etc.) y evitar o mitigar los impactos de nuevas crisis en el futuro.

Dentro de este contexto general, las iniciativas han evolucionado llegando a establecer esquemas de buen gobierno corporativo, como referencias a ser aplicadas en organizaciones del sector privado y público, entre las que destacan:

- En el año 2002 aparece en Estados Unidos de Norteamérica, la ley Sarbanes-Oxley (SOX), también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista, nace con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en el mercado de valores, evitando que las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, para evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo a los inversionistas.
- La Organización Internacional de Estandarización ISO por sus siglas en Ingles, ha promulgado en el año 2010, la Norma de alcance mundial denominada ISO 26000, que se constituye como guía para implementación de Responsabilidad Social Empresarial hacia el desarrollo sustentable, con siete ámbitos de acción el

primero de los cuales es la gobernanza organizacional, como base para la toma de decisiones en las empresas.

- IQNET, la Red internacional de Certificación, en el año 2011 emitió la norma IQNET SR 10, este estándar establece los requisitos de un sistema de gestión de Responsabilidad Social para organizaciones a nivel mundial basados en la metodología PHVA o conocida también como el ciclo de la mejora continua de Deming. En su interior al referirse al gobierno de las organizaciones menciona que estas, deben establecer los mecanismos y sistemas de control necesarios para asegurar que las personas que gobiernan la organización desempeñan sus funciones bajo los compromisos y valores recogidos en la política de responsabilidad social y en el código de conducta, y bajo los valores de honestidad, rigor y lealtad hacia los intereses de los accionistas, inversores, miembros y donantes, de manera consistente con los intereses del resto de grupos d interés significativos, deben establecerse mecanismos de rendición de cuentas por el impacto de sus decisiones.
- El Foro Global de Gobierno Corporativo existe desde 1999, con sede en Washington, es un fondo fiduciario que recibe recursos de múltiples gobiernos como Austria, Francia, Noruega, Países Bajos y Suiza, fue fundado conjuntamente por el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. Es una plataforma en donde se construye conocimiento y se brinda capacitación sobre los cambios que se producen en materia de gobierno corporativo con respecto a los mercados emergentes y los países en desarrollo. A través de sus actividades, el Foro Global de Gobierno Corporativo intenta impulsar al sector privado como motor de crecimiento, reducir la vulnerabilidad a las crisis financieras de las economías en desarrollo y en transición,

así como ofrecer incentivos para que las empresas inviertan y funcionen en forma transparente, eficiente y socialmente responsable.

- Las Mesas Redondas de Gobierno Corporativo para Latinoamérica.- tal como se define en el libro “Capitalizando sobre una década de progreso” publicado en 2010 por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (OECD Organisation for Economic Co-operation and Development) y la Corporación Financiera Internacional (IFC International Finance Corporation), señala “La mejora en las prácticas de gobierno corporativo es ampliamente percibida como un elemento importante que fortalece los cimientos del desempeño económico de cada país, a largo plazo, y brinda mayor solidez al sistema financiero internacional... La implementación de un gobierno corporativo sólido es, esencialmente, un proceso en cual el gobierno y el sector privado aúnan sus esfuerzos.”
- Existen otros cuerpos normativos a nivel voluntario relacionados como la norma SGE21 para sistemas de gestión ética y socialmente responsable, y la norma SA8000 de Responsabilidad social.
- En Europa y estados Unidos los denominados libros blancos de Buen Gobierno Corporativo (White Paper), contienen recomendaciones en ámbitos más amplios que los observados al interior de las empresas.
- La Corporación Andina de Fomento, hoy Banco de Desarrollo de América Latina, ha establecido claros parámetros de ponderación de las sociedades sujetas de crédito a través de las medidas

contempladas en los lineamientos para un Código Andino de buen Gobierno Corporativo.

En cuanto a las empresas de capital cerrado, el tema en debate se centra en un aspecto vital para su supervivencia: la sucesión generacional de las familias dueñas del paquete accionario, esto hace que un esquema acertadamente planteado, implementado y controlado de toma de decisiones, genere enorme impacto en su trascendencia en el tiempo, entonces existen en el mundo tendencias muy marcadas dirigidas a establecer protocolos familiares como forma de regular las relaciones entre la administración de la familia y la empresa.

Está demostrado que las empresas que han perdurado, son aquellas que han sabido manejar adecuadamente los intereses y relaciones entre su Gerencia, la Junta Directiva y principalmente sus accionistas. Estas prácticas son las que hoy conocemos como Buen Gobierno Corporativo.

### **Contexto meso**

En nuestro país existen varias iniciativas que se encuentran vigentes en relación al tema de Gobierno Corporativo y toma de decisiones entre los cuales es preciso destacar el caso de la Bolsa de Valores de Quito, institución pionera en difusión de directrices que pretenden mejorar la calidad de las decisiones en las empresas y contribuir de esta forma a la generación de confianza hacia los inversionistas.

En su portal de internet, constan guías relacionadas a la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Las empresas que han adoptado modelos de buenas prácticas, han obtenido beneficios interesantes tales como:



1. Acceso a créditos con organismos
2. Mejora de las relaciones y equidad entre los accionistas
3. Mayor credibilidad y posición social
4. Logro de sostenibilidad a largo plazo
5. Transparencia y oportunidad en la información financiera y administrativa.
6. Responsabilidad de todos aquellos que participen en la sociedad, con una delimitación clara de los roles que deben asumir.
7. Probidad de la sociedad que debe cumplir en forma estricta de todas las regulaciones, normas y leyes que reglamentan su actuar.
8. Aumento en el flujo de capitales por un incremento de las inversiones en el mercado, dada la mayor seguridad y confianza que poseen los accionistas para el resguardo de sus intereses
9. Eliminación progresiva de la incertidumbre sobre el manejo de sus recursos ante terceros.
10. Apertura para que pequeños inversionistas puedan participar en la economía formal

### **Contexto micro**

BIOALIMENTAR CIA. LTDA., es una empresa familiar de capital cerrado, constituida como sociedad de responsabilidad limitada ante la Superintendencia de Compañías, dedicada a la nutrición animal, humana y agrícola, actualmente es administrada por la primera y segunda generación familiar Garzón Garzón.

En BIOALIMENTAR CIA. LTDA., la toma de decisiones es el reflejo de su gobierno corporativo, el cual es concebido como una serie de prácticas

que otorgan al Principal Ejecutivo de la empresa, el mayor poder de decisión dentro del marco legal permitido por los estatutos, y no prohibidos por las leyes.

Bioalimantar avizora la supervivencia al cambio generacional, a pesar de una serie de paradigmas a cerca los altos porcentajes de empresas familiares que superan con dificultad la segunda generación, y pocas superan la tercera, por tanto es imprescindible que se clarifique un adecuado plan de sucesión familiar.

La forma medida en grados de transparencia a cerca de cómo la Junta General se relaciona con la alta gerencia de la empresa, se basa en el conjunto de normas y procedimientos otorgados para permitir o prohibir ciertas decisiones que busquen continuamente la maximización de la riqueza del patrimonio familiar.

En base a estas relaciones, se producen en cascada, las interacciones con las distintas partes relacionadas internas y externas vía asignación de recursos y en proporción a la confianza generada por la transparencia.

A partir de una evaluación preliminar subjetiva practicada al Gobierno Corporativo de Bioalimantar, se desprenden varias necesidades relacionadas con la mejora de la situación actual de la compañía, en aspectos fundamentales, como, la participación activa de los socios, y la constitución de un órgano de co-gobierno que coadyuve al cumplimiento de sus fines esenciales.

Las políticas administrativas forman parte del esquema de dirección empleado para guiar la empresa al logro de los objetivos.

### **1.2.2 Análisis crítico**

Bioalimentar Cía. Ltda., según su naturaleza jurídica es una sociedad de responsabilidad limitada, mantiene en su estructura orgánico-funcional (organigrama anexo N 5), un ente de administración: la Junta General de Socios, y dos niveles ejecutivos la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General.

Sin embargo, a criterio del autor, tales órganos, no desempeñan adecuadamente su razón de ser, por cuanto las juntas generales se limitan a las exigidas legalmente y no están acorde a las exigencias de participación y toma de decisiones de una organización en pleno desarrollo.

La limitada actuación de los socios es otro factor que se debe considerar, y se evidencia en sus escasos aportes de capital a la compañía o generación de nuevos proyectos, esta situación, ha provocado, que se cause hermetismo en la toma de decisiones y entregando poder excesivo al ejecutivo principal.

Por otro lado y debido a su naturaleza jurídica, la empresa no posee un directorio, que funciona con éxito en compañías constituidas como sociedades anónimas como un complemento, que permite representatividad y mejora el análisis antes de una decisión importante.

Las cifras a nivel mundial son escalofriantes para las empresas de tipo familiar, donde únicamente el 33% de la totalidad de empresas supera con éxito la transferencia a segunda generación, apenas un 15% logra llegar a tercera generación y un escaso 4% llega hasta la cuarta generación familiar, finalmente varias empresas de prestigio han desaparecido por negar la importancia de la sucesión. Estas cifras en la

realidad ecuatoriana, reflejan que siete de cada diez empresas están constituidas por núcleos familiares.

La familia empresaria poseedora del capital de Bioalimentar, no ha desarrollado formalmente un protocolo familiar dirigido a regular el futuro de la empresa y las normas para la sucesión generacional. La mayoría de las decisiones son tomadas por el ejecutivo principal CEO por sus siglas en idioma inglés (Chief Executive Officer), esto ha provocado que la compañía incurra en contingencias de carácter negativo, errores e ineficiencias administrativas y financieras, debido al poco análisis situacional.

La política de dividendos a los socios, no ha sido establecido, por tanto, tales directivos no se involucran ni están pendientes del desempeño global de la empresa se limitan únicamente a cumplir los deberes elementales estatutarios.

Las situaciones descritas en los párrafos precedentes hacen referencia a causas directas pero, de forma indirecta, también se presenta la inconformidad por parte de los colaboradores de la organización, en cuanto a sueldos, participación en las utilidades, condiciones de trabajo, ambiente laboral y otros. No se han determinado retribuciones a gerentes y directores internos por desempeño y resultados en sus áreas específicas.

No se ha definido un esquema formal de rendición de cuentas, ni los medios a través de los cuales la información financiera sea difundida de manera abierta para conocimiento interno y externo.

Todas estas causas han generado que se presente el problema de la inadecuada forma de tomar decisiones estratégicas en Bioalimentar Cía. Ltda.

### 1.2.2.1 Árbol de problemas

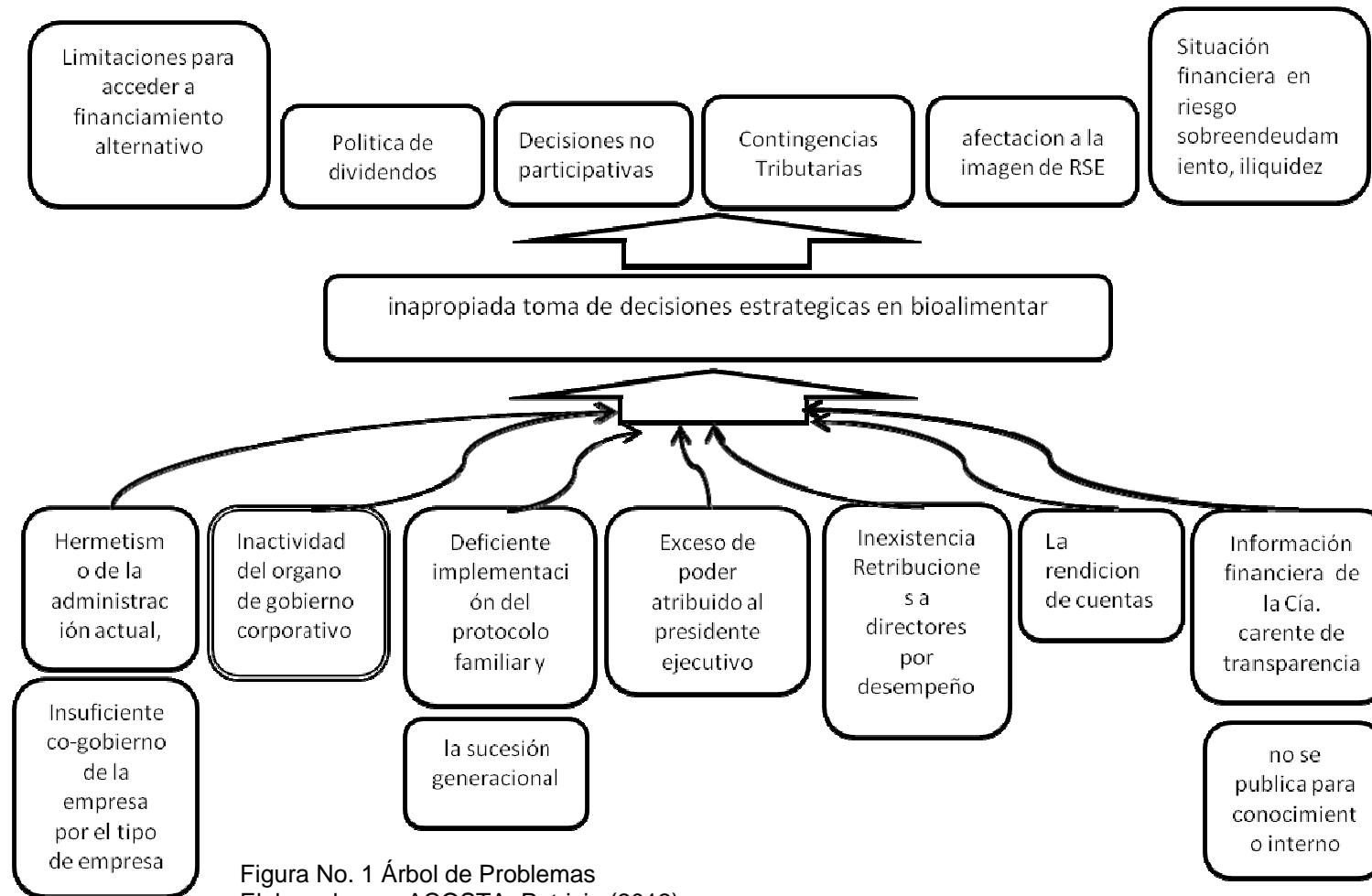


Figura No. 1 Árbol de Problemas  
Elaborado por: ACOSTA, Patricio (2012)

### **1.2.2.2 Relación causa-efecto**

La causa principal de la inadecuada toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR Cía. Ltda., es la no participación activa y contributiva de todos los miembros de la Junta General, máximo órgano de gobierno de la empresa, que permita mejorar el sistema de toma de decisiones estratégicas de la compañía.

Los gobiernos de empresa requieren la participación de los socios y el aporte adicional de miembros independientes en el análisis y toma de decisiones sobre el futuro de las operaciones y los negocios.

### **1.2.3 Prognosis**

De persistir en BIOALIMENTAR CIA. LTDA., la débil actuación activa de sus órganos de gobierno corporativo, así como la ausencia de criterios independientes, se pueden presentar escenarios significativamente negativos para la subsistencia de la compañía dados en los siguientes ámbitos:

- Los relacionados con la propiedad es decir entre los propietarios del capital quienes eventualmente dirigirían sus capitales a otra área de negocio y se pondría en riesgo el desarrollo alcanzado en 10 años de operación exitosa, representado en un crecimiento diez veces superior comparado a un año base: 2002.
- Los relativos a la administración a cargo de los responsables de la gestión ejecutiva encabezados por la gerencia, quienes verían coartada su posibilidad de guiar las operaciones de la compañía hacia el logro de la visión corporativa.

- La Visión, a través de tomar decisiones inapropiadas se dificulta la consecución de la visión.
- Finanzas, se puede poner en riesgo la posición financiera de la compañía al generar operaciones, sin un análisis imparcial de parte de un tercer organismo de co-gobierno.
- Contingentes laborales, relacionados con injustas políticas salariales y compensatorias.
- Contingentes tributarios.
- Consecuencia de los anteriores se pueden llegar a tener dificultades con órganos de control, como la Superintendencia de Compañías, las autoridades de trabajo, la Administración Tributaria, entre otras.
- Calificación de riesgo que imposibilite acceder a cotizar en la bolsa de valores como método alternativo de acceso a financiamiento.
- Afectaciones familiares, como dificultades en el plan de sucesión generacional.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera incide el gobierno corporativo en la calidad de las decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR Cía. Ltda.?

Variable Independiente: El gobierno corporativo

Variable Dependiente: La toma de decisiones estratégicas

### 1.2.5 Preguntas directrices

1. ¿La actuación del gobierno corporativo otorga al ejecutivo principal excesivo poder en la toma de decisiones?
2. ¿La inapropiada forma de tomar decisiones potencialmente afectará al futuro de la empresa?
3. Es imperativa la Implementación de un mecanismo de gobierno corporativo que posibilite la mejora en la toma de decisiones?

### 1.2.6 Delimitación

- **Campo:** Tributación y Derecho Empresarial
- **Área:** Derecho Empresarial
- **Aspecto:** Gobierno Corporativo
- **Temporal:** El problema a ser estudiado tiene efecto durante el ejercicio económico comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2011 y la investigación se desarrollará durante el año 2012.
- **Espacial:** Bioalimentar Cía. Ltda. según RUC (Ver Anexo 2) se encuentra ubicada en el Ecuador, provincia Tungurahua, ciudad de Ambato, parroquia Atahualpa, en el complejo del Parque Industrial Ambato avenida primera intersección con la calle D.



### 1.3 JUSTIFICACIÓN

En esencia, el gobierno de las organizaciones privadas, sea que se dediquen a la producción, comercialización o servicios, terminan enmarcándose en aspectos de supervivencia en aspectos legales, administrativos, comerciales, operacionales, y obviamente financieros.

El autor Roberto Salgado Valdez, en su libro: Obligaciones y responsabilidades de los administradores de las compañías Pg. 97 a 113, señala y describe ampliamente cada una de las que al parecer son las obligaciones principales de las organizaciones constituidas al amparo del régimen societario ecuatoriano, desde siempre han sido obligaciones naturales de quienes dirigen empresas y que deben ser la base de la toma de decisiones relativas a cumplimiento de las normativas de operación.

1. Actuar conforme a la ley y estatutos
2. Representar legal judicial y extrajudicialmente a la compañía
3. Inscribir su nombre en el registro mercantil
4. Enviar documentación a la superintendencia de compañías
5. Convocar a juntas generales
6. Actuar como secretario en dichas juntas
7. Presentar informes de su gestión
8. Recurrir al juez solicitando declaratoria de quiebra
9. Expedir y suscribir certificados de acciones
10. Llevar libros y correspondencia de la compañía
11. Deducir acciones previstas en art 219 de la ley de compañías
12. No realizar acciones ajenas al objeto social de la compañía
13. No competir con los negocios de la compañía
14. Entregar copia del informe anual balance general y de pérdidas y ganancias a los comisarios
15. Poner a disposición de los accionistas las cuentas e informes

16. Convocar a junta general en caso de pérdidas
17. Entregar a comisarios un balance mensual de comprobación
18. Presentar declaración de impuesto a la renta
19. Actuar como agente de retención de impuestos
20. Pagar las remuneraciones previstas en la ley y las utilidades que provengan del negocio
21. Afiliación de los trabajadores al IESS y pago de fondos de reserva
22. Pagar impuestos municipales
23. Pagar el IVA e ICE
24. Pagar impuestos prediales urbano y rural
25. Pago de contribuciones a la Superintendencia de Compañías

Como se puede apreciar, se trata de obligaciones elementales sin embargo, estas, han sido inconscientemente desatendidas en generaciones de administradores de compañías, haciendo que descuiden sus papel esencial, a esto se suma lógicamente la evolución de los negocios y la forma de realizarlos, la dinámica de la tecnología y la innovación, los medios de producción las exigencias de mercado, la calidad, seguridad etc.

Por todas estas causas, es de gran interés para todas las organizaciones establecer un escenario propicio coherente y participativo para optimizar la toma de decisiones, por las afectaciones a las partes relacionadas más íntimamente ligadas con el desempeño de la empresa, es decir, sus accionistas, colaboradores, acreedores, entre otros.

La presente investigación tiene significativa trascendencia, tanto por su aporte innovador debido a lo actual de sus conceptos, cuanto por considerar que el Buen Gobierno Corporativo se ha constituido un aporte totalmente influyente en la toma de decisiones y en la forma de guiar la existencia y funcionamiento de las empresas.

Estudiar el gobierno de Bioalimentar Cía. Ltda., reviste de amplia importancia debido a que de su actuación se derivan repercusiones que afectan a una serie de componentes con el principal argumento de que en el tiempo actual, las administraciones han superado la era de priorizar los resultados financieros, dando paso a la gestión orientada a la generación de valor y la auto – regulación, tal como se aprecia en los distintos modelos de responsabilidad social empresarial:

- En primera instancia, están los stakeholders o grupos de interés internos a la empresa como el talento humano, el personal ejecutivo y directivo relacionados con el cumplimiento de la operación y bienestar de la propia empresa;
- Posteriormente las partes relacionadas que obtendrán beneficios financieros por el cambio en el modo de guiar la empresa, pueden plantearse distintos escenarios para los socios y familiares en su calidad de co - propietarios de la empresa, a los proveedores y clientes, por su puesto el papel del estado con sus entes controladores, la responsabilidad con la sostenibilidad y el medio ambiente y en general los demás actores de la sociedad.
- Un grupo de interés preponderante y específico que está relacionado directamente con la forma de precautelar los intereses, el futuro de la empresa y la sucesión generacional lo constituyen los socios y familiares quienes obtendrían mayor confianza sobre la administración de su patrimonio.

Uno de los aportes de mayor importancia será permitir a la empresa la consecución de su plan estratégico expresado en la visión y misión institucional, tanto como en los objetivos y estrategias.

El beneficio que obtendrá el investigador por el desarrollo la realización del estudio a parte de graduarse, son el de alcanzar un nivel elevado de desarrollo profesional y obtener sólidos conocimientos sobre las estructuras de Gobierno Corporativo y toma de decisiones que agregan valor a las compañías a nivel mundial y poder difundirlos entre los objetos de estudio.

Un aspecto determinante involucra a los posibles inversionistas interesados en colocar fondos en esta empresa, a quienes se les clarificaría la posibilidad de establecer planes a mediano y largo plazo.

Finalmente, los conceptos y conclusiones obtenidas como resultado de la ejecución del estudio, pueden convertirse en potencial fuente de consulta para empresas similares con el mismo objeto social, naturaleza societaria y estructura familiar.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Estudiar el grado de incidencia de las prácticas de gobierno corporativo en la toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar las actuales prácticas de gobierno corporativo en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.
- Determinar el mecanismo de toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.
- Definir el Manual de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en BIOALIMENTAR CIA. LTDA para fortalecer la administración de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luis Voroshilov Hernández Espín, 2009, en su tesis titulada “Análisis de las estrategias financieras en las industrias agrupadas en el parque industrial Ambato y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales”, señala en su parte pertinente:

- La gran importancia de concientizar a los administradores de las empresas de la importancia de la toma de decisiones a través del procesamiento adecuado de la información administrativo financiera,
- Señala también que en las empresas de índole familiar, la administración no es profesional, limita la adopción de enfoques y modelos innovadores en materia administrativa-financiera, y.
- La gestión administrativa se enfoca más al cumplimiento de obligaciones con los organismos de control.

Los beneficios de implementar prácticas de buen gobierno corporativo, se describen también en el estudio realizado por **ASTORGA, Cristian y otros**, en la Universidad de Chile titulado EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO INSTRUMENTO DE CREACION DE VALOR (2003), ...”es claro el efecto positivo que genera poseer normas que eleven la calidad del gobierno de las empresas, como primer efecto, se denota, un aumento en

el flujo de capitales, ya que se produce un incremento de las inversiones en el mercado, dada la mayor seguridad y confianza que poseen los accionistas para el resguardo de sus intereses, eliminando conjuntamente la incertidumbre sobre el manejo de sus recursos por terceros agentes, elevando la liquidez y profundizando la economía.

Según **ESTRELLA, Marlene (2008: internet)** en su trabajo "Gobierno Corporativo", señala que el INCAE, en su incansable esfuerzo por orientar el desarrollo empresarial, se ha dedicado íntegramente a la búsqueda de las mejores prácticas que nos permitan estar en el state of the art (en contexto: a la vanguardia tecnológica) de la gerencia moderna. El mejor ejemplo de ello ha sido el doctor Werner Ketelhöhn (Editorial Norma 2004), un estratega que dedicó su vida a la docencia y a darle respuesta a su principal pregunta de investigación: ¿cómo se agrega valor desde el centro de una corporación?

Otra referencia que aporta de gran forma a la presente investigación importancia es el de la **Bolsa de Valores de Quito, (2009: 66-67)**, en el artículo "Crisis: consecuencia de un mal Gobierno Corporativo", los efectos de la ausencia de gobierno corporativo, se van a empezar a notar en las relaciones de los socios y sus familias o a la inversa en la necesidad de los administradores de demostrar casi desesperadamente crecimientos continuos, a costa de lo que sea, incluso con la manipulación de la información.

Según la **Bolsa de Valores de Quito, (2009)**, en su artículo "Buen Gobierno Corporativo: nuevas exigencias de Mercado", señala que los organismos de co – gobierno corporativo funcionan como promotores de la transparencia de las administraciones empresariales y 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.

Tomando como referencia lo señalado por Canals Jordi, Fontrodona (2007). En su artículo titulado, "Gobierno Corporativo se escribe con R de Responsabilidad" se desprende que la responsabilidad Social empresarial considerada como un sistema de gestión constituye la base para el establecimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo.

La mejora en las prácticas de gobierno corporativo es ampliamente percibida como un elemento que fortalece los cimientos del desempeño económico de cada país, a largo plazo, y brinda mayor solidez al sistema financiero internacional.

La implementación de un gobierno corporativo sólido es, esencialmente, un proceso en cual el gobierno y el sector privado aúnan sus esfuerzos

## **2.2. FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1. Fundamentación filosófica**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, el mismo que según **Luis Gerardo Meza Cascante, (2009: Internet)** es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de "ciencia" a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza. Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o

que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

El estudio de esta investigación se orienta en un paradigma “Crítico Propositivo”.

Según HERRERA, et al (2004: 21) se presentan paradigmas complementarios a ser analizados para su aplicación en la investigación, se dice que una investigación es: “Crítico porque cuestiona los esquemas de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal”.

Propositivo, en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos en una red de interrelaciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

### **2.2.2. Fundamentación legal**

Las normativas en las que se basa la presente investigación, obedecen a parámetros internacionales tales como:

- ISO 26000, que se constituye como guía para implementación de Responsabilidad Social Empresarial norma establecida por La Organización Internacional de Estandarización ISO
- Las disposiciones del Foro Global de Gobierno Corporativo con sede en Washington,



- Las Mesas Redondas de GC para Latinoamérica
- Los Principios de Gobierno Corporativo (Corporate Governance) de la OECD (OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)
- En Europa y estados Unidos los denominados White Paper, o libros blancos de Buen Gobierno Corporativo, contienen recomendaciones en ámbitos más amplios que los observados al interior de las empresas.
- El Código Andino de buen Gobierno Corporativo, establecido por la Corporación Andina de Fomento
- Las prácticas de gobierno corporativo de la Bolsa de Valores de Quito emitidas para coadyuvar a evidenciar la transparencia de la gestión y de la información para que las empresas que desean acceder al mercado de valores incrementen su confianza y credibilidad.

## **2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

#### **2.1.1.2. Marco conceptual variable independiente**

##### **2.3.1.1.1 Empresa**

Según el **Diccionario de la lengua española (2010: Internet)** es una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

De lo descrito por **BUSTAMANTE Sofía, (2009: Internet)** empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.

##### **2.3.1.1.2 Corporación**

Es una persona jurídica (distinta de una persona física) que a menudo posee derechos amparados por la ley similares a aquellos de una persona

natural. Una corporación puede ser un ayuntamiento, una universidad, una iglesia, una ONG, una empresa, un gremio, un sindicato u otro tipo de persona colectiva.

En la práctica moderna, por contaminación del uso en inglés de la palabra corporation muchas personas utilizan la palabra "corporación" para referirse a una entidad comercial establecida de acuerdo al marco legal.

Dentro del marco oficial, una corporación, o bajo ciertos ordenamientos jurídicos una compañía, es una persona jurídica y artificial, con o sin socios o accionistas, quienes pueden ser personas, coaliciones de empresas, otras corporaciones u otras personas jurídicas.

Ciertos ordenamientos jurídicos no permiten el uso de la palabra "compañía" por sí sola para denotar el estado corporativo, ya que compañía puede referirse a una asociación o a un propietario único

#### **2.3.1.1.3 Gobierno de la Empresa**

De conformidad con el **Centro para el gobierno de la empresa Chile (2010: Internet)**, el Gobierno Corporativo o Gobierno de la Empresa es la forma en la que se realiza la asignación de derechos y deberes entre los diferentes partícipes de una empresa con el objetivo de facilitar su acceso al mercado de capitales, aumentar su valor y contribuir a su continuidad en el tiempo.

El Gobierno de la Empresa debe especificar las reglas y mecanismos mediante los cuáles se toman decisiones al interior de ésta, balanceando los intereses y obligaciones de sus accionistas, controladores y minoritarios, los miembros del directorio y sus principales ejecutivos.

El buen gobierno debe incluir la estructura mediante la que se especifican los objetivos de la empresa y se monitorea su cumplimiento. Las prácticas empresariales también afectan a otros participantes en la empresa como trabajadores, acreedores, clientes, proveedores, competidores y en general la sociedad, y por lo tanto, la relación entre la empresa y ellos también se delimita en el contexto del gobierno corporativo. La calidad del gobierno de una empresa se ve afectada por las prácticas que se aplican al interior de ésta, así como por el grado de desarrollo del mercado y la calidad de las regulaciones de las economías en las que opera. Esto implica que el buen gobierno societario se construye a partir del esfuerzo de los accionistas, los directores y ejecutivos de empresa, las autoridades de gobierno y las entidades privadas auto-reguladas que conforman el mercado de capitales.

#### **2.3.1.1.4 Gobierno Corporativo**

Según la **Corporación Andina de Fomento (2009: Internet)**:

El término Gobierno Corporativo se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas.

Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones y en las reglas a seguir para la toma de decisiones.

En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los Accionistas, aquellos que invierten en ella.

#### **2.3.1.1.4 Buen Gobierno Corporativo**

Hablar de buen gobierno corporativo es tratar a cerca de un conjunto de acciones, reglas y políticas directivas implementadas por las organizaciones a fin de dirigir y controlar la organización para poder lograr razonabilidad en las cifras, rendición de cuentas, transparencia de una forma equitativa y responsable.

Los lineamientos para tener un buen Gobierno están dirigidos principalmente a empresas y organizaciones en general, pero también pueden aplicarse a los gobiernos y órganos reguladores de la sociedad, así como a los mercados de capital y sus operadores. En este contexto, y en apego a su compromiso con el desarrollo sostenible y la integración regional, la CAF ha venido promoviendo un programa destinado a fomentar las mejores prácticas de gobierno corporativo a nivel regional.

El Programa de Gobierno Corporativo busca contribuir a través de la promoción de buenas prácticas a la competitividad, tanto a nivel de las empresas como a nivel sectorial y macroeconómico.

A nivel de las empresas, el contar con buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros (ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión), y permite el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados), al contar con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor. A nivel agregado, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo ayuda al desarrollo institucional del sistema financiero y del mercado de valores.

#### **2.3.1.1.5 Protocolo Familiar**

Se identifica como un instrumento imprescindible para la sostenibilidad de las empresas familiares, que contiene normas para prever las potenciales causas que afectaran su futuro.

#### **2.3.1.1.6 Grupos de Interés**

En el contexto empresarial se definen a los grupos de interés, como aquellas personas naturales o jurídicas, u organizaciones privadas o públicas, con o sin fines de lucro, que afectan o se ven afectadas por la actividad llevada a cabo por una organización.

### **2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente**

#### **2.3.1.2.2 Capital Social**

Según el Diccionario de la lengua española (2010: Internet) es el conjunto de dinero y bienes materiales aportados por los socios a una empresa.

Se refiere al Derecho mercantil y la contabilidad, el capital social, es el importe monetario, o el valor de los bienes que los socios de una sociedad.

El capital social es un recurso pasivo que representa una deuda de la sociedad frente a los socios, originada por los aportes que éstos realizaron para el desarrollo de las actividades económicas contempladas en el objeto social. Esta cifra permanece invariable, salvo que se cumplan

los procedimientos jurídicos establecidos para aumentar esta cifra o disminuirla.

### **2.3.1.2.3 Patrimonio**

Según la definición del Diccionario de la Real Academia Española (Internet: 2010), patrimonio es:

m. Conjunto de los bienes propios adquiridos por cualquier título.

m. Conjunto de los bienes propios, antes espiritualizados y hoy capitalizados y adscritos a un ordenando, como título para su ordenación.

Según la definición de **FLOREZ, Claudia. (Internet: 2003)** El patrimonio es uno de los conceptos básicos del derecho civil y tiene interés tanto desde el punto de vista teórico, como desde el punto de vista práctico, porque se relaciona con muchas instituciones del derecho privado.

Se lo define como: el conjunto de relaciones jurídicas pertenecientes a una persona, que tienen una utilidad económica y por ello son susceptibles de estimación pecuniaria, y cuya relaciones jurídicas están constituidas por deberes y derechos (activos y pasivos).

El Patrimonio si bien nace con la existencia de personas, en cualquier ámbito, no es menos cierto que, no se extingue por la extinción vital de la persona, con su muerte, o de la persona jurídica con la caducidad de su existencia o su extinción forzada por quiebra u otros elementos.

El patrimonio queda conformada como una universalidad existencial transmisible a herederos o causahabientes en el mundo de las personas naturales, o en cartera en el mundo de las sociedades y entes colectivos.

#### **2.3.1.2.4 Participaciones**

Son las partes en que se divide el capital social de una compañía están representados por títulos valores de característica no negociable, pueden ser transferidos a otra persona única y exclusivamente mediante la aprobación del máximo organismo de la empresa.

#### **2.3.1.2.5 Toma de decisiones**

Se conceptualiza a la toma de decisiones como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aún cuando no se evidencie un conflicto latente.

La toma de decisiones se considera además como el acto creador de la elección, a partir de un conjunto de decisiones posibles, en el cual los factores cuantitativos se combinan con las capacidades heurísticas (aquellas de creatividad o imaginación para resolver problemas) de los hombres que toman las decisiones.

Para tomar una decisión no importa su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la empresa, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.



La elección tomada debe resultar en la solución a la situación planteada, sea o no, un problema organizacional. Debe reunir un nivel de satisfacción alto en cuanto a la calidad de los resultados esperados, debe ser aceptable para todos aquellos involucrados y que influyen o son influidos por tal decisión, debe ser viable y práctica para quienes tienen la responsabilidad de implementarla.

Los métodos de toma de decisiones más conocidos y utilizados en el ambiente empresarial son:

1. Modelo racional
2. Modelo de racionalidad limitada
3. Modelo retrospectivo
4. Modelo carnegie
5. Modelo del proceso incremental
6. Método del bote de basura
7. Modelo político

#### **2.3.1.2.5 Decisiones estratégicas**

Tipo de decisiones relacionadas con el mediano y largo plazos que afectan de manera predominante el futuro de la organización.

Es importante la toma de decisiones estratégicas porque mediante un buen juicio indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

En la toma de decisiones estratégicas, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

### **2.3.1.2.6 Balanced Score Card**

Cuadro de Mando Integral, consiste en una herramienta capaz de proporcionar a las organizaciones una metodología para llevar la planeación estratégica a la acción operativa administrada mediante cuatro perspectivas, finanzas, comercial, operaciones y administración.

### **2.3.2. Gráficos de inclusión interrelacionados**

- **Superordinación conceptual**

Con el uso de elipses englobadoras se organiza y jerarquiza las ideas referentes a las variables de estudio, que han sido extraídas de los antecedentes investigativos y de las fundamentaciones. Es super-ordinación o supra-ordinación, porque desglosa la información referente al problema de investigación.

Las ideas son obtenidas del análisis del texto, siguiendo la técnica de estudio de elaboración de organizadores gráficos de ideas; esto es detectando la idea principal, de segundo y/o tercer orden del texto en cuestión. La información se ordena teniendo en cuenta la relación causa-efecto para la variable independiente; y la relación efecto-efecto para la variable dependiente. La interrelación es solamente para las variables, y no para el contenido de los niveles superiores, no hay ninguna relación horizontal entre los bloques, ni numérica, ni de orden de los elipses superiores.

- **Superordinación conceptual (Fig2)**

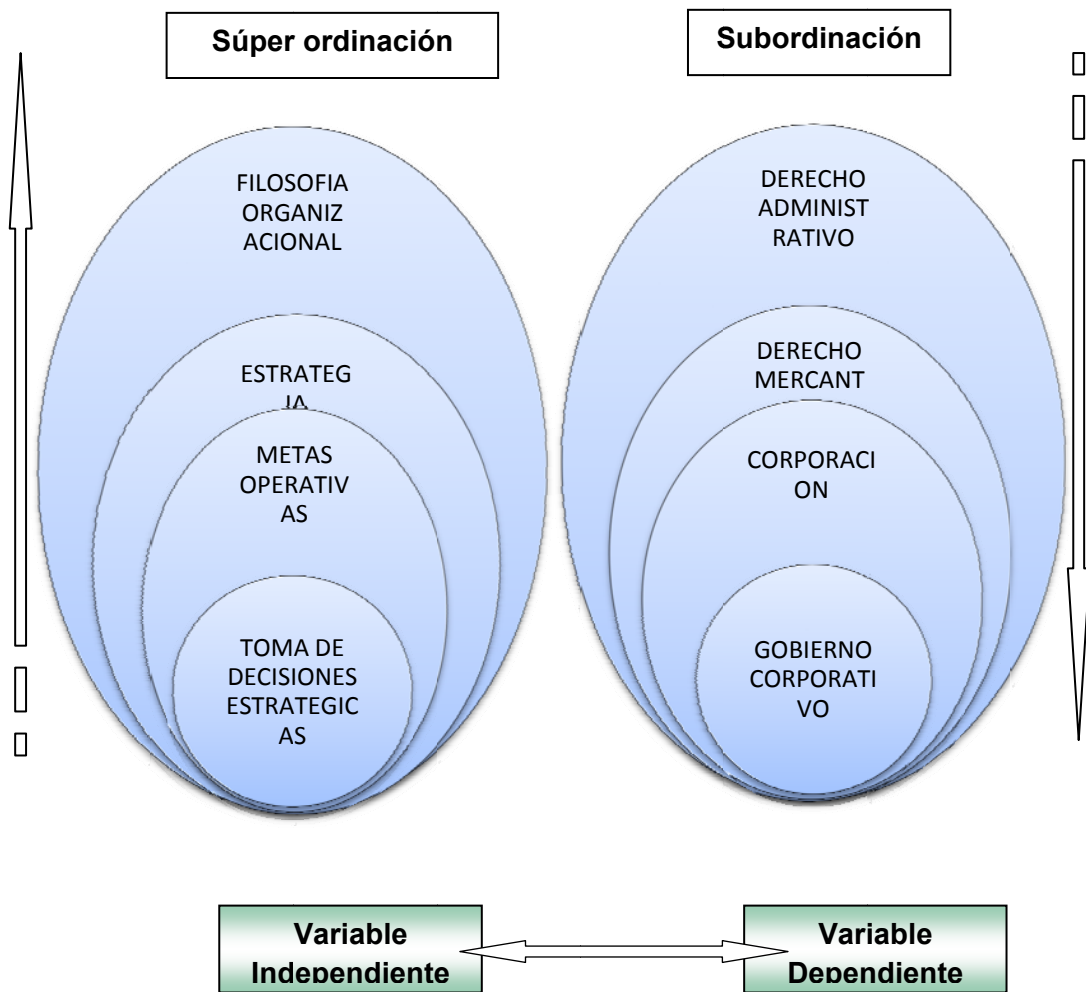


Figura No. 2 Red de inclusiones conceptuales

Elaborado por: ACOSTA, Patricio (2012)

- **Subordinación conceptual**  
(constelación de ideas, lista radial)

Organiza y jerarquiza las ideas referentes a las variables de estudio, que han sido extraídas de los marcos conceptuales (categorizaciones). Es sub-ordinación o infra-ordinación, porque desglosa la información referente a las variables de estudio por separado.

Las ideas son obtenidas del análisis del texto, siguiendo la técnica de estudio de elaboración de organizadores gráficos de ideas del texto en cuestión. La información se ordena teniendo en cuenta la relación de los conceptos utilizados para cada variable y de su contenido o subdivisiones que se incluyen en los conceptos detallados.

• Subordinación Conceptual (Fig 3)

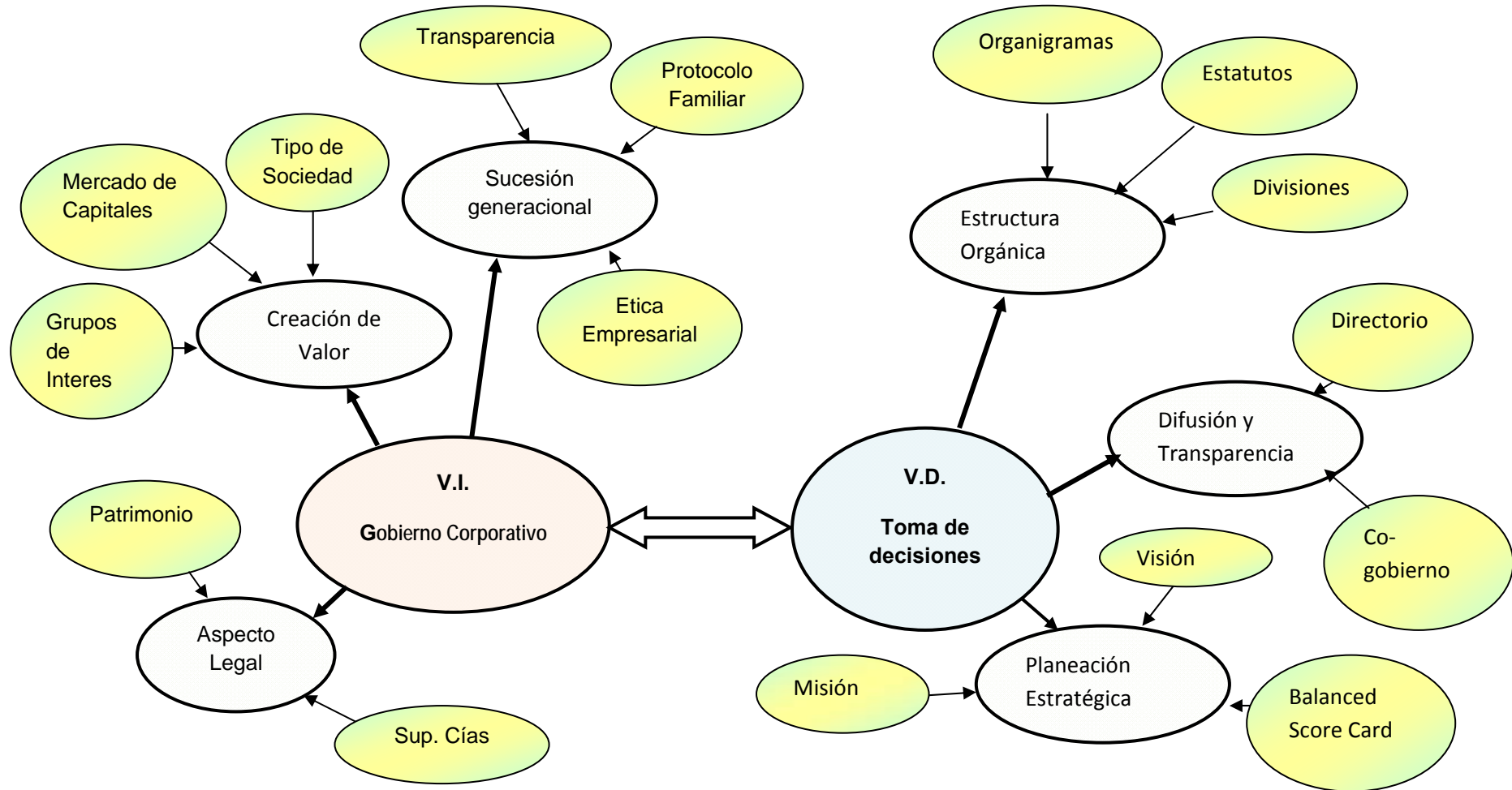


Figura No. 3 Constelación de ideas de las variables  
Elaborado por. ACOSTA, Patricio (2012)

## **2.4. HIPOTESIS**

El gobierno corporativo incide en la toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

### **2.4.1. Señalamiento de variables**

- **Variable independiente:** Gobierno corporativo
- **Variable dependiente:** Toma de decisiones estratégicas
- **Unidades de observación:** Bioalimentar Cía. Ltda.
- **Términos de relación:** Incide en.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

Según **Vera, Lamberto. (2009: Internet)** la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema.

La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. Se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso de en que se da el asunto o problema.

Desde el punto de vista de **Fraenkel y Wallen (1996: Internet)** la investigaciones predominantemente cualitativas presentan cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio.

1. El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
2. La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.

3. Los investigadores enfatizan tanto los procesos como los resultados.
4. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
5. Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

Considerados estos dos antecedentes y analizados los aspectos más relevantes de los tipos de investigación, se señala este estudio como predominantemente cualitativo debido a que:

- A parte del investigador, existen otras personas que tienen conocimientos sobre la realización de la investigación, sus objetivos y tienen intereses particulares para que esta se lleve a efecto, materializándose en un estudio serio con resultados concretos traducidos en propuestas viables.
- La empresa y sus funcionarios a más de la guía del técnico instructor en la estructuración del proyecto, comparten información de la empresa.
- El investigador tomará en cuenta los criterios de los futuros beneficiarios o el aporte de estos con datos y con información misma que no es estática.
- La propuesta a ser presentada por el investigador se ejecutará, con seguridad la población participa activamente porque conoce que se obtendrán beneficios.



## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación de campo**

Según **Luis Herrera E. y otros (2002:143)**, la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

A través de esta modalidad de investigación, se busca tomar contacto con el contexto de Bioalimentar Cía. Ltda. y poder así realizar una investigación basada en la realidad de la empresa en un proceso de transición de personería natural a jurídica.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Según **Víctor H. Abril P. (2005: 45-46)**, tiene el propósito de conocer, comprar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Este tipo de investigación se aplicara con el propósito de ampliar, profundizar conceptualizaciones y criterios mediante la utilización de libros, revistas, periódicos, internet y cualquier tipo de documento que sirva de apoyo para el investigador.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación descriptiva**

Para **Hector D'Oporto (2008: internet)** comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentación correcta.

Del material revisado de varios autores se desprende que este tipo de investigación es descriptiva.

#### **3.3.2. Investigación asociación de variables (correlacional)**

Según **César A. Bernal (2006: 164 – 1165)**, para Salkind, la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones casuales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

El tipo de investigación a ser aplicada es correlacional, que avanza hasta asociar la variable independiente las prácticas de buen gobierno corporativo con la variable dependiente restructuración organizacional.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

La población a ser estudiada, para **Luis Herrera E. y otros (2002: 142-143)**, la población o universo es la totalidad de elementos a investigar.

En el caso de la presente investigación se estudiará a los socios de BIOALIMENTAR CIA. LTDA., con sus respectivos cónyuges por su protagonismo en la participación patrimonial y la posterior sucesión generacional. De igual forma a un segmento importante constituido por los empleados de nivel gerencial hasta los mandos medios incluidos los cargos de directores de departamento.

**TABLA No. 1. Población**

- PROPIEDAD: LOS PROPIETARIOS. Socios accionistas etc
- ADMINISTRACION: LOS DIRECTORES quienes toman decisiones estratégicas
- GESTION: ALTA GERENCIA EJECUTIVOS. Quienes implementan las estrategias y gestionan los riesgos

<b>Nº</b>	<b>POBLACION</b>	<b>CANTIDAD</b>
1	Nómina de Socios de Bioalimentar Cía. Ltda.	4 CUATRO
2	Nómina de Cónyuges de Socios de Bioalimentar Cía. Ltda.	3 TRES
3	Nómina de Vicepresidentes de Bioalimentar Cía. Ltda.	4 CUATRO
4	Nómina de Gerentes y Directores de Bioalimentar Cía. Ltda.	16 DIECISEIS

Fuente: GTH Bioalimentar Cía. Ltda. (2012)

Elaborado por: ACOSTA, Patricio (2012)

### **3.3.2. Muestra**

Según **Luis Herrera E. y otros (2002:142)**, consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio. La muestra para sea confiable, debe ser representativa y además presentar la ventaja de ser más práctica, más económica y más eficiente en su aplicación.

En la presente investigación se estudiará a la totalidad de elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación y que han sido estratificadas en Socios, familiares y personal de mandos medios, complementándolo con un muestreo por cuotas, o capas, asignando mayor participación a socios y empleados de mandos gerenciales.

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Siguiendo a **Luis Herrera E. y otros (2002: 166-170)**, la operacionalización de hipótesis es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio, de manera que oriente la recolección de información.

Según **Héctor L. Ávila B. (2009: Internet)**, el término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores (D'Ary, Jacobs y Razavieh, 1982) como por ejemplo, la estatura, la edad, el cociente intelectual, la temperatura, el clima, etc. Existen muchas formas de clasificación de las variables, no obstante, en esta sección se clasificarán de acuerdo con el sujeto de estudio y al uso de las mismas.

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla No. 2 Operacionalización de la Variable Independiente

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Inadecuadas practicas de gobierno corporativo</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<b>Gobierno corporativo :</b>  Forma por medio de la cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones y en las reglas a seguir para la toma de decisiones.	<b>PROPIEDAD</b> Las relacionadas con los socios y/o accionistas la Junta general	Derecho y Trato equitativo a los socios	Se respeta el principio de una accion un voto y la participación de los socios minoritarios?	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario Estructurado de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo  Técnica: Observación  Instrumento Guía de observación de libros sociales
		Comunicación entre los socios	Los socios son suficientemente informados de las decisiones importantes de la empresa?	
		Funcionamiento de la Junta General	Se convoca a Junta general dentro de los parametros y se entrega informacion anticipada?	
		Asesorias externas	Asesores externos asisten a las Juntas a mejorar el análisis y la toma de decisiones	
	<b>DIRECCION</b> Las relacionadas con el Directorio	Existencia del Directorio y su reglamentación	Considera que es pertinente que la junta general pueda delegar alguna de sus atribuciones a otros órganos de la compañía	
		Atribuciones del Directorio	Se ha definido el reglamento y las atribuciones del Directorio	
		Mecanismo apropiado de Rendicion de Cuentas	Tienen los socios acceso oportuno y suficiente a la información de los estados financieros y documentos de respaldo	
		Elección adecuada de Auditoria Externa	Se han establecido mecanismos e instancias para la selección de auditoria Externa	
		Existencia de informes sobre Gobierno Corporativo	Se ha previsto la presentación de Informes sobre Gobierno Corporativo	
		Existencia de normas para la sucesion en la direccion	La empresa ha previsto mecanismos para regular la sucesión en la administración de la empresa	
Existencia de mecanismos para solucion de controversias	Se ha definido en la Organización un mecanismo de solución de controversias			

Elaborado por: ACOSTA, Patricio (2012)

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Tabla No. 3 Operacionalización de la Variable Dependiente

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Toma de decisiones estratégicas				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p><b>Toma de decisiones estratégicas</b></p> <p>Proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias alternativas para resolver diferentes situaciones en aspectos cualitativos y cuantitativos, mecanismos de rendición de cuentas</p>	PROCESO DE ELECCION	Instancias para la toma de decisiones	La estructura orgánica actual permite tomar decisiones en consenso	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario Estructurado de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo</p> <p>Técnica: Observación</p> <p>Instrumento Guía de observación de libros sociales</p>
		Estructura Organico funcional		
	ALTERNATIVAS DE SOLUCION DE SITUACIONES	Resoluciones unanimes		
	ASPECTOS CUALITATIVOS y CUANTITATIVOS	CUALITATIVO nivel de compromiso de los directores con la estrategia	Que porcentaje de las resoluciones de Junta se toman por consenso	
		CUANTITATIVO numero de juntas universales		
		CUANTITATIVO numero de resoluciones		
RENDICION DE CUENTAS	Medios para rendicion de cuentas	Se ha definido en la Organización un mecanismo de rendicion de cuentas		
	Periodicidad de la rendicion de cuentas			

Elaborado por: ACOSTA, Patricio (2012)

### **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### **3.6.1. Plan para la recolección de información**

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

La investigación se inicia con los socios de la compañía quienes son las personas que han formado parte del capital inicial y son co-fundadores de la compañía, mantienen participación en el capital social.

En el desarrollo de la investigación se trabajará con el Presidente Ejecutivo de la empresa el Ing. Edison Javier Garzón Garzón, quien es en su gran mayoría el encargado de tomar las decisiones que conducen las actividades diarias de la empresa;

La Sra. Teresa Judith Garzón Villafuerte Presidente Ejecutiva quien se encarga de todos los trámites relacionados con las finanzas corporativas adicionalmente es la socia mayoritaria de la compañía y su antecesora en calidad de personería natural a jurídica.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

Una vez realizada la matriz de operacionalización de las variables y en base a la columna final de técnicas e instrumentos de recolección de información a ser utilizadas son de tres tipos entrevistas, encuesta y observación directa mediante el uso de listas de verificación.

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**

En función de las diferentes matrices de operacionalización de variables, los instrumentos a ser utilizados son:

- Cuestionario de Buen Gobierno Corporativo dirigido a Socios y Cónyuges nivel ejecutivo y mandos medios
- Guía de Observación para los libros sociales e informes de los administradores

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).**

Previamente se ha convenido con la administración de la empresa la autorización respectiva para canalizar los recursos humanos necesarios para apoyar la realización del presente trabajo.

- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**



- TABLA No. 4. Explicitación de procedimientos

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para solucionar el problema a investigar
¿A qué personas o sujetos?	Ejecutivos, Socios, Gerentes directores.
¿Sobre qué aspectos?	Toma de decisiones
¿Quién?	Investigador
¿Cuándo?	De enero 2012 a junio 2012
¿Lugar de recolección de la información?	Bioalimentar Cía. Ltda. Ambato
¿Cuántas veces?	Se realizará una vez a cada uno de los encuestados
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué instrumentos?	Cuestionario
¿En qué situación?	Se buscará el mejor momento para obtener resultados reales

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

**TABLA No. 5 Cuantificación de resultados**

<b>PREGUNTAS</b>				<b>TOTALES</b>
1				
2				
N				

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

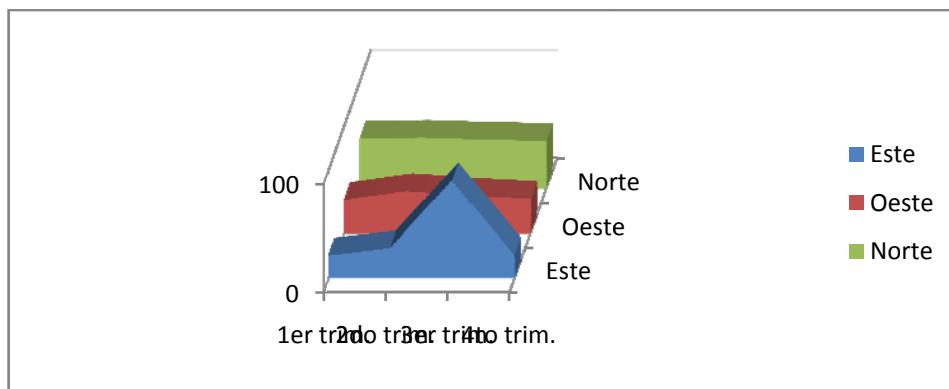


Figura No. 4. Representación gráfica de resultados

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** En la presente investigación se utilizará para la comprobación de hipótesis el método estadístico de Chi-Cuadrado.

Según la **Universidad de Barcelona (2009: Internet)** esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una

distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica ( $O_i$ ). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ( $E_i = n \cdot p_i$ , donde  $n$  es el tamaño de la muestra y  $p_i$  la probabilidad del  $i$ -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula). El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la  $O_i$  y  $E_i$  y se define como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Este estadístico tiene una distribución Chi-cuadrado con  $k-1$  grados de libertad si  $n$  es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias esperadas son mayores que 5. En la práctica se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5.

Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existe una gran discrepancia entre estas frecuencias el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Chi-cuadrado con  $k-1$  grados de libertad.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

**TABLA 6. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Analizar las actuales prácticas de gobierno corporativo en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.		
Determinar el mecanismo de toma de decisiones en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.		
Proponer un modelo de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en BIOALIMENTAR CIA. LTDA para fortalecer la administración de la empresa.		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de la encuesta aplicada a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

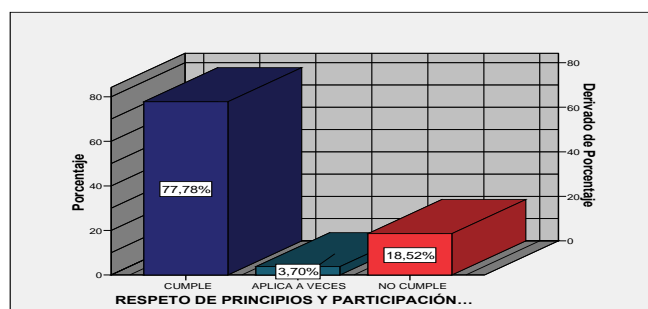
##### 1. ¿Se respeta el principio de una acción un voto y la participación de los socios minoritarios?

**Tabla No. 7 RESPETO DE PRINCIPIOS Y PARTICIPACIÓN DE SOCIOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLE	21	77,8	77,8
	APLICA A VECES	1	3,7	81,5
	NO CUMPLE	5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No 5 RESPETO DE PRINCIPIOS Y PARTICIPACIÓN DE SOCIOS**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

### **Interpretación.**

Se puede ver que el 77.8% de los encuestados, manifiesta que si se cumple el principio de una participación un voto y la participación de los socios minoritarios, el 3.7% informa que se aplica a veces esta práctica y para el 18.5% no se cumple con tal parámetro.

### **Análisis.**

Se puede manifestar al respecto que en base a la opinión de la mayoría, si se respetan los votos en proporción a la propiedad del capital social, de conformidad con las disposiciones del art 114 de la Ley de Compañías vigente, de manera que si existe democracia participativa dentro de la gestión administrativa y la toma de decisiones de Bioalimentar Cía. Ltda.

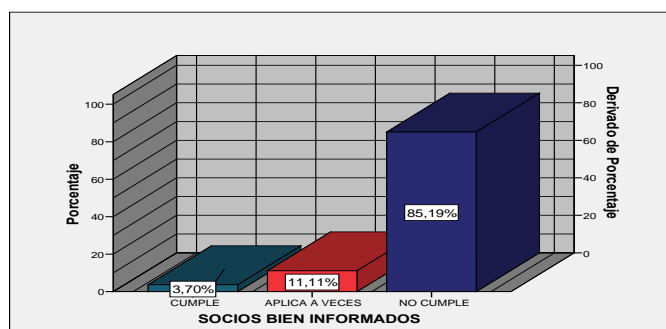
## 2. ¿Los socios son suficientemente informados de las decisiones importantes de la empresa?

**Tabla No. 8 SOCIOS BIEN INFORMADOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLE	1	3,7	3,7
	APLICA A VECES	3	11,1	14,8
	NO CUMPLE	23	85,2	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 6 SOCIOS BIEN INFORMADOS**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

### Interpretación.

El 85.2% de los ejecutivos encuestados, manifiestan que no se cumple el hecho de que los socios estén bien informados acerca de las decisiones importantes de la empresa, para el 11.1% esto se cumple a veces solamente, y para el 3.7% (es decir 1 socio), esto si se cumple.

### Análisis.

En vista de los resultados obtenidos, se puede manifestar que las decisiones importantes de la administración de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., no son de dominio de todos los ejecutivos, se puede pensar al respecto que pocas personas se encargan de tomar las decisiones de la organización.



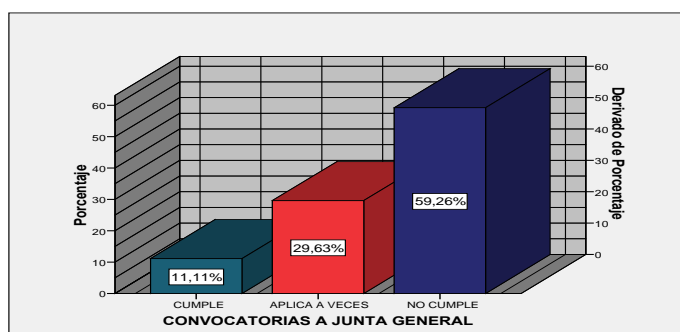
**3. ¿Se convoca a Junta general dentro de los parámetros y se entrega información anticipada?**

**Tabla No. 9 CONVOCATORIAS A JUNTA GENERAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLE	3	11,1	11,1
	APLICA A VECES	8	29,6	40,7
	NO CUMPLE	16	59,3	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 7 CONVOCATORIAS A JUNTA GENERAL**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

**Interpretación.**

Acerca de la convocatoria a las Juntas Generales, se puede distinguir que la mayoría de los socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., no están informados anticipadamente (59.3%), en segundo lugar están aquellos para quienes se aplica a veces éste tipo de convocatorias, y finalmente el 11.1%, para quienes si se cumple esta práctica

## **Análisis.**

Se puede deducir de las encuestas realizadas a los niveles directivo y ejecutivo, que la práctica de convocar a juntas generales con el envío de información anticipada para mejorar el análisis y la toma de decisiones, no es precisamente el estilo de la administración de Bioalimentar, simultáneamente, cabe argumentar que las juntas generales de socios, son el eje sobre el cual gira todo el andamiaje empresarial, de tal forma que para su desarrollo debería haber información suficiente y por anticipado.

4. ¿Asesores externos asisten a las Juntas a mejorar el análisis y la toma de decisiones?

Tabla No. 10 ASISTENCIA DE ASESORES EXTERNOS A JUNTAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLE	2	7,4	7,4
	APLICA A VECES	11	40,7	48,1
	NO CUMPLE	14	51,9	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimenter Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

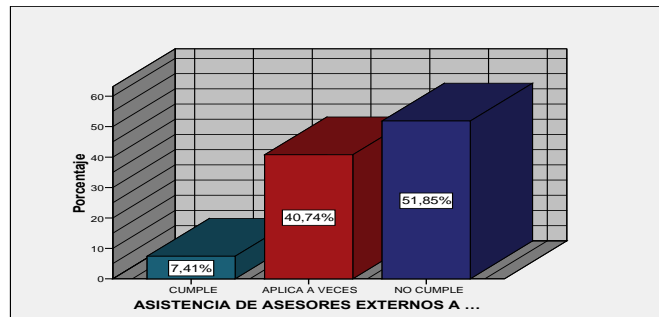


Figura No. 8 ASISTENCIA DE ASESORES EXTERNOS A JUNTAS

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimenter Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

**Interpretación.**

Sobre la asistencia de asesores externos, para contribuir al análisis y la toma de decisiones en la empresa Bioalimenter, tanto ejecutivos como administrativos, han manifestado que no se cumple (51.9%), en segundo lugar quienes opinan que se aplica a veces (40.7%), y de igual forma el 7.4%, para quienes la asistencia de asesores externos es una práctica que se cumple con normalidad.

## **Análisis.**

En referencia a la pregunta planteada, se puede ver que las opiniones se distribuyen manifestando que se cumple a veces o definitivamente no se cumple la asistencia de asesores externos para mejorar y viabilizar el análisis y toma de decisiones de Bioalimentar, con lo que se puede presumir que quienes deciden por la empresa, no han visto oportuno ni necesario considerar el papel de asesores externos en las Juntas Generales de socios.

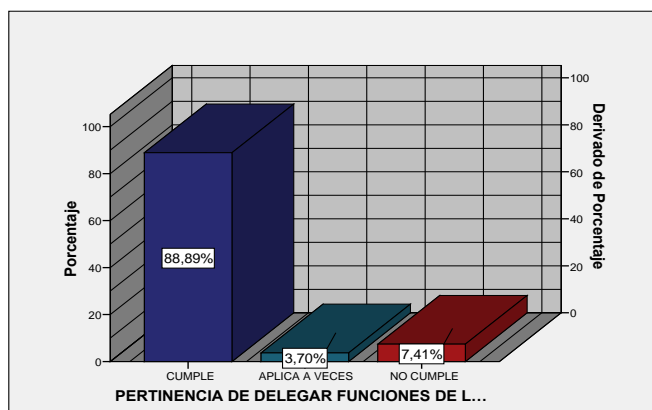
**5. ¿Considera que es pertinente que la junta general pueda delegar alguna de sus atribuciones a otros órganos de la compañía?**

**Tabla No. 11 PERTINENCIA DE DELEGAR FUNCIONES DE LA JUNTA GENERAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLE	24	88,9	88,9
	APLICA A VECES	1	3,7	92,6
	NO CUMPLE	2	7,4	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 9 PERTINENCIA DE DELEGAR FUNCIONES DE LA JUNTA GENERAL**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

**Interpretación.**

El 88.9% de los encuestados, son enfáticos en manifestar que es pertinente que la junta general pueda delegar alguna de sus atribuciones a otros órganos de la compañía, para el 7.4% esto no se cumple a cabalidad y para el restante 3.7%, se aplica a veces.

**Análisis.**

La delegación de funciones, implica una descarga administrativa de responsabilidades, según lo expuesto por los encuestados, en Bioalimentar Cía. Ltda., este trabajo podría autorizarse sin dificultad.

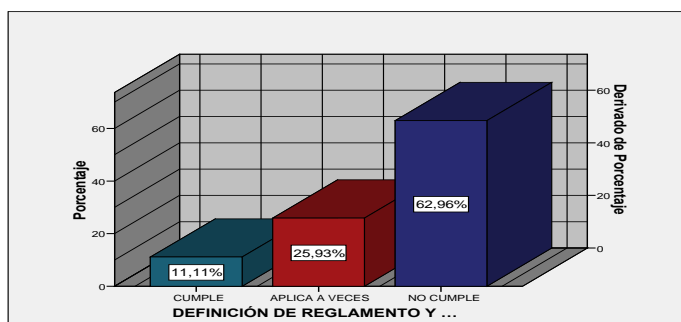
**6. ¿Se ha definido el reglamento y las atribuciones del Directorio?**

**Tabla No. 12 DEFINICIÓN DE REGLAMENTO Y ATRIBUCIONES DE DIRECTORIO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLE	3	11,1	11,1
	APLICA A VECES	7	25,9	37,0
	NO CUMPLE	17	63,0	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimenter Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 10 DEFINICIÓN DE REGLAMENTO Y ATRIBUCIONES DE DIRECTORIO**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimenter Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

### Interpretación.

Como se puede apreciar en el gráfico, según la mayoría de los encuestados (63%), no se ha definido el reglamento ni las atribuciones del directorio, no se cumple ha manifestado, para el 25.9% se aplica a veces, y para el restante 11.1%, si se cumple.

### Análisis.

Al Ser una compañía de Responsabilidad Limitada, no prevé la legislación la existencia de Directorio en forma exigible, por tanto la no definición de reglamentos y funciones claras, para cualquier estamento de administración, son situaciones que tienen una enorme trascendencia en el control interno de una entidad, puesto que todos los niveles administrativos se ven afectados por la calidad de las decisiones que se toman

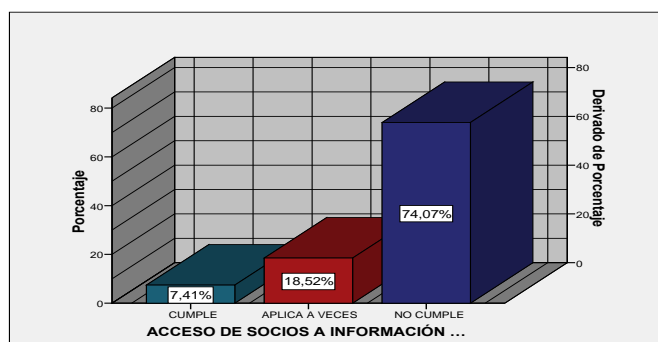
**7. ¿Tienen los socios acceso oportuno y suficiente a la información de los estados financieros y documentos de respaldo?**

**Tabla No. 13 ACCESO DE SOCIOS A INFORMACIÓN FINANCIERA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos CUMPLE	2	7,4	7,4
APLICA A VECES	5	18,5	25,9
NO CUMPLE	20	74,1	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimantar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 11 ACCESO DE SOCIOS A INFORMACIÓN FINANCIERA**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimantar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

**Interpretación.**

El resultado denota que en Bioalimantar, los socios no tienen acceso oportuno y suficiente a la información de los estados financieros y sus documentos de respaldo, la mayoría de encuestados 74.1%, manifiestan que este aspecto no se cumple, para el 18.5% a veces si se aplica, y el resto (7.4%), menciona que se cumple constantemente con ésta demanda.

**Análisis.**

No existe una reglamentación adecuada que garantice que los socios tengan el acceso oportuno a la información financiera, por ende no están al tanto de la manera en la que se están manejando sus inversiones, en conclusión no pueden establecer ningún sistema de reclamo.



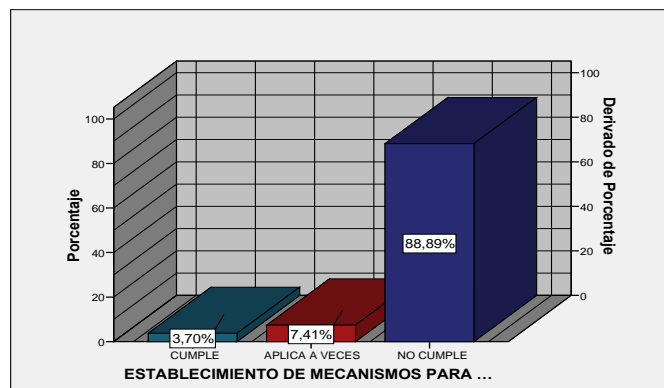
**8. ¿Se han establecido mecanismos e instancias para la selección de auditoría Externa?**

**Tabla No. 14 ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA SELECCIONAR AUDITORIAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos CUMPLE	1	3,7	3,7
APLICA A VECES	2	7,4	11,1
NO CUMPLE	24	88,9	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 12 ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA SELECCIONAR AUDITORIAS EXTERNAS**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

**Interpretación.**

Para la mayoría (88.9%) de los accionistas y empleados de Bioalimentar, no se han establecido mecanismos e instancias para la selección de auditoría Externa, según el 11.1% si se aplica a veces éste tipo de mecanismos, y para el 3.7% de los encuestados, si se cumple con esta normativa.

**Análisis.**

Es digno de notarse que no están establecidos los mecanismos de selección de auditorías externas, posibilitando que eventualmente no estar ajustados a la realidad, que pueda considerarse entre otros, un factor de desconfianza en la administración.

## 9. ¿Se ha previsto la presentación de Informes sobre Gobierno Corporativo?

Tabla No. 15 PRESENTACIÓN DE INFORMES SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos APLICA A VECES	1	3,7	3,7
NO CUMPLE	26	96,3	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

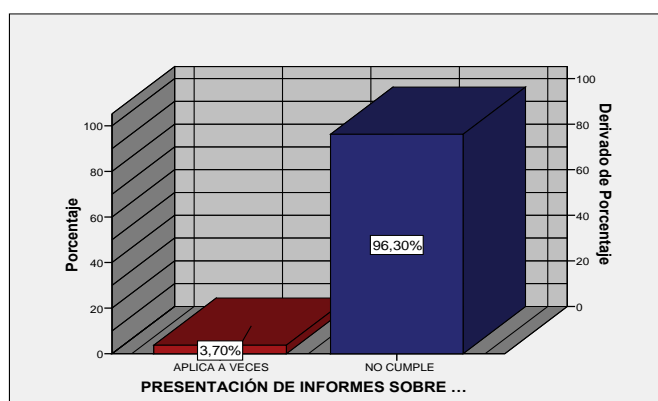


Figura No. 13 PRESENTACIÓN DE INFORMES SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

### Interpretación.

Como se puede ver en el gráfico, el 96.3% de los empleados y accionistas de Bioalimentar Cía. Ltda. , opinan que no se cumple con la presentación de informes del Gobierno Corporativo de la empresa, solo un 3.7% de los encuestados manifiesta lo contrario.

**Análisis.**

En referencia a la presentación de documentación sobre el Gobierno Corporativo, la opinión de la mayoría demuestra que no se cumple con ésta demanda, no se han realizado manifestaciones al respecto, una razón puede ser que no se ha normado el hecho de que exista políticas de Buen Gobierno Corporativo, según parámetros estandarizados que este sea evaluado y que rinda cuentas permanentemente.

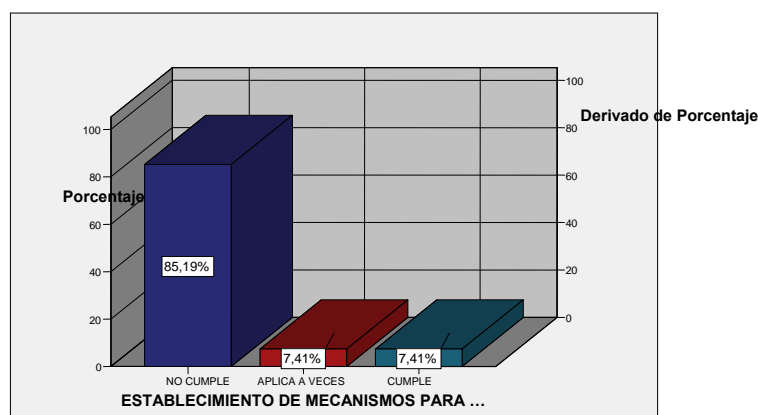
**10. ¿La empresa ha previsto mecanismos para regular la sucesión en la administración de la empresa?**

**Tabla No. 16 ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA SUCESIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	NO CUMPLE	23	85,2	85,2
	APLICA A VECES	2	7,4	92,6
	CUMPLE	2	7,4	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 14 ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA SUCESIÓN**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

**Interpretación.**

En la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., no se cumple con el establecimiento de mecanismos para la sucesión, según lo demuestra el 85.2% de las respuestas emitidas, el 7.4%, menciona que se aplica a veces y el otro 7.4% informa que si se cumple.

**Análisis.**

En referencia a lo observado, no existen mecanismos para la sucesión generacional a cargo de la administración de la compañía.

## 11. ¿Se ha definido en la Organización un mecanismo de solución de controversias?

Tabla No. 17 DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLE	1	3,7	3,7
	APLICA A VECES	4	14,8	18,5
	NO CUMPLE	22	81,5	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

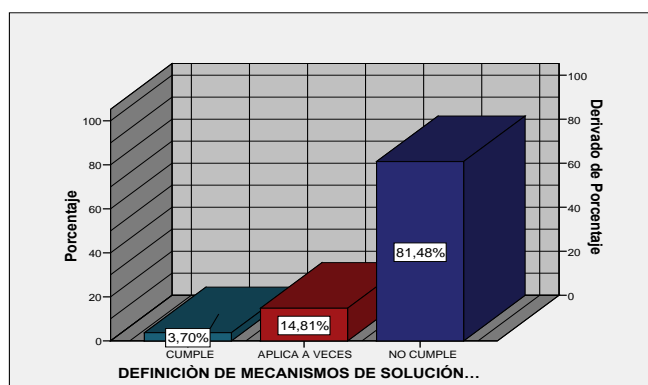


Figura No. 15 DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

### Interpretación.

El 81.5% de los encuestados, ha manifestado que no se cumple con la definición de un mecanismo de solución de controversias, para el 14.8% de los accionistas y empleados se aplica a veces. Finalmente el 3.7% indica que si existen mecanismos para la solución de controversias.

### Análisis.

En el ámbito legal, el hecho evidenciado puede ser muy comprometedor, pues cuando no es posible solucionar controversias relacionadas a asuntos de empresas familiares, impera el caos y las demandas, por lo que es más razonable que existan procedimientos documentados de los mecanismos a utilizar para gestionar las controversias cuando estas ocurran.

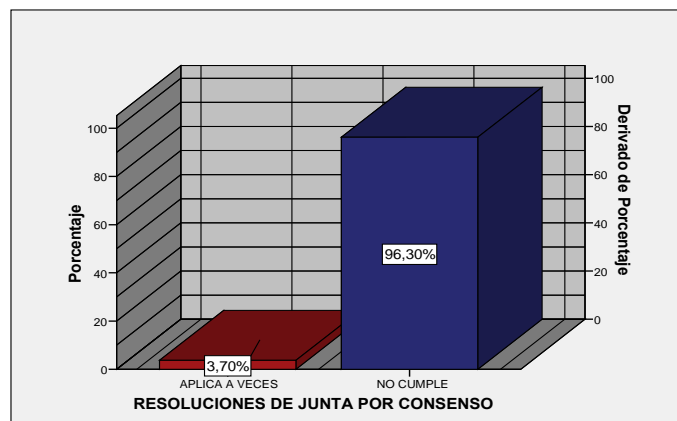
## 12. ¿Las resoluciones de Junta se toman sin consenso?

**Tabla No. 18 RESOLUCIONES DE JUNTA POR CONSENSO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	APLICA A VECES	1	3,7	3,7
	NO CUMPLE	26	96,3	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimenter Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 16 RESOLUCIONES DE JUNTA POR CONSENSO**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimenter Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

### Interpretación.

La mayoría de encuestados (96.3%), señala que la junta no toma resoluciones sin consenso lo que quiere decir que las decisiones si son consensuadas, para el sobrante 3.7% se aplica a veces éste concepto.

### Análisis.

Por lo visto, se puede deducir que existe un grupo de poder encabezando la toma de resoluciones de toda la empresa y los demás decisores apoyan estas iniciativas, algunos de los socios no tienen la capacidad de análisis para tomar las decisiones adecuadas.

### 13. ¿Se han definido procedimientos detallados para la toma de decisiones?

Tabla No. 19 DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA TOMA DE DECISIONES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos CUMPLE	1	3,7	3,7
APLICA A VECES	5	18,5	22,2
NO CUMPLE	21	77,8	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

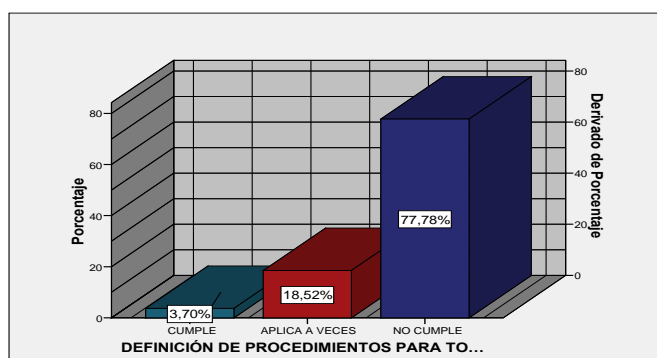


Figura No. 17 DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA TOMA DE DECISIONES

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

#### Interpretación.

Sobre la definición de procedimientos detallados para la toma de decisiones hay que resaltar que el 77. 8%, menciona que no se han definido, el 18.5% dice que se aplica a veces y el 3.7% restante, afirma que si existen.

#### Análisis.

Por lo visto, la toma de decisiones no está reglamentada en la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., lo que se presta para la arbitrariedad, el autoritarismo y otras deficiencias administrativas, que generalizando, causan descontento e incomodidad en los mandos medios y subordinados, pudiendo desembocar en crisis de orden financiero o de supervivencia empresarial.

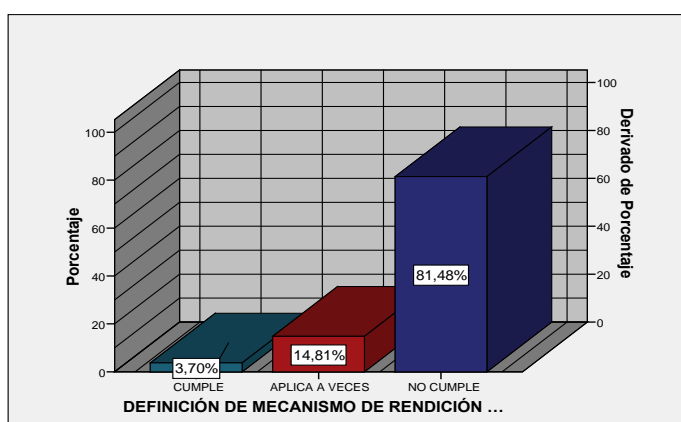
**14. ¿Se ha definido en la Organización un mecanismo de rendición de cuentas?**

**Tabla No. 20 DEFINICIÓN DE MECANISMO DE RENDICIÓN DE CUENTAS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLE	1	3,7	3,7
	APLICA A VECES	4	14,8	18,5
	NO CUMPLE	22	81,5	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 18 DEFINICIÓN DE MECANISMO DE RENDICIÓN DE CUENTAS**

Fuente: Encuesta a los ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

**Interpretación.**

Según el 81.5% no se cumple con la definición de mecanismos de rendición de cuentas, un porcentaje menor informa que a veces si se cumple y el 3.7% restante menciona que si se cumple, aunque este porcentaje resulta ser insignificante en relación a las demás respuestas.

**Análisis.**

En Bioalimentar no se han definido mecanismos o procedimientos de rendición de cuentas de la gestión administrativa aspecto que contribuiría a incrementar la credibilidad en los administradores.



## Resumen de las actuales practicas de gobierno corporativo.

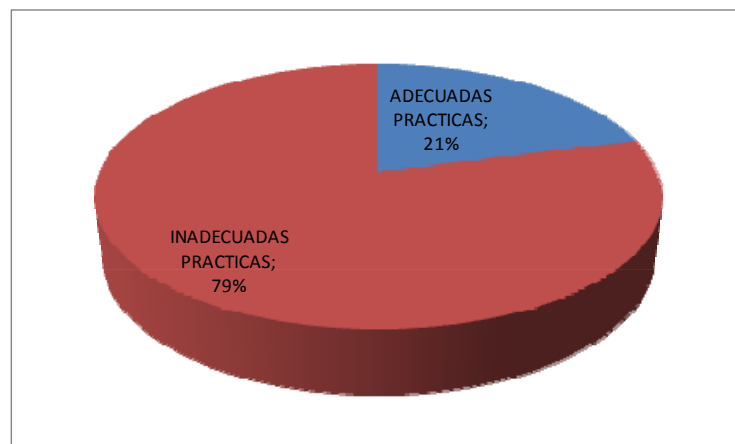
### BIOALIMENTAR CIA. LTDA. EJERCICIO 2010

ASPECTOS	CALIFICACION		OBSERVACIONES
	DEBIDA	INDEBIDA	
Se respeta el principio de una acción un voto y la participación de los socios minoritarios?	X		Estatuto Social Vigente
Los socios son suficientemente informados de las decisiones importantes de la empresa?		X	No se anticipan los temas a ser tratados.
Se convoca a Junta general dentro de los parámetros y se entrega información anticipada?		X	Las convocatorias no incluyen la suficiente información con el tiempo debido
Asesores externos asisten a las Juntas a mejorar el análisis y la toma de decisiones		X	El Estatuto Social Vigente no lo prevé tampoco algún reglamento o resolución de junta general
Considera que es pertinente que la junta general pueda delegar alguna de sus atribuciones a otros órganos de la compañía	X		A pesar de que las funciones están establecidas en el Estatuto Social Vigente este no prevé tal situación.
Se ha definido el reglamento y las atribuciones del Directorio		X	El Estatuto Social Vigente no tiene tal disposición. Solo existe el máximo organismo que es la Junta General
Tienen los socios acceso oportuno y suficiente a la información de los estados financieros y documentos de respaldo		X	A pesar de no existir ninguna restricción al respecto los socios no acceden a la documentación
Se han establecido mecanismos e instancias para la selección de auditoría Externa		X	Según el Estatuto Social Vigente es una atribución de la Junta General. No se cuenta con una comisión de Auditoría que realice la depuración de las firmas postulantes.
Se ha previsto la presentación de Informes sobre Gobierno Corporativo		X	No se ha considerado
La empresa ha previsto mecanismos para regular la sucesión en la administración de la empresa		X	No se cuenta con una disposición al respecto ni reglamento alguno.
Se ha definido en la Organización un mecanismo de solución de controversias		X	El Estatuto Social Vigente contempla disposiciones de carácter general sin especificar un procedimiento al respecto.
Las resoluciones de Junta no se toman por consenso	X		100% de resoluciones con decisión unánime, poca discusión, imposición de decisiones anticipada.
Se han definido procedimientos detallados para la toma de decisiones		X	No se ha previsto mecanismo alguno, se basan más en la intuición del Ejecutivo principal
Se ha definido en la Organización un mecanismo de rendición de cuentas		X	No se ha considerado

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

## Interpretación.

Según el cuadro que ilustra el resumen de las actuales practicas de Gobierno corporativo imperantes en Bioalimentar Cía. Ltda., se aprecia que el 21 % son debidas y el 79% son indebidas frente a los estándares que se manejan a nivel Andino y Mundial.



## Análisis.

Analizadas las actuales prácticas de gobierno corporativo en Bioalimentar se concluye que no se han definido estándares de Buen Gobierno Corporativo tendientes a mejorar la administración de la empresa en su conjunto.

### **Resultados del análisis de la observación de los libros sociales:**

Adicional a la encuesta se realizó también la observación de los libros sociales de la compañía de forma específica el Libro de Actas de Junta General y el Libro de Expedientes de Juntas, en donde se mantiene la evidencia de las decisiones adoptadas por la compañía, relacionadas a su operación, administración, financiamiento y ventas. La muestra tomada fue de los últimos tres años de gestión 2010, 2011 y 2012, presentándose los siguientes resultados:

**BIOALIMENTAR CIA. LTDA.**  
**RESUMEN DE RESOLUCIONES DE JUNTA GENERAL**  
**EJERCICIO 2010**

<b>AÑO</b>	<b>N</b>	<b>FECHA</b>	<b>ASUNTO</b>	<b>TIPO DE JUNTA</b>	<b>TIPO DE DECISION</b>
2010	1	05/03/2010	Conocimiento y aprobación de balances correspondientes al ejercicio económico 2009	UNIVERSAL	UNANIME
2010	2	05/03/2010	Conocimiento y aprobación de informe de gerencia correspondiente al ejercicio económico 2009	UNIVERSAL	UNANIME
2010	3	05/03/2010	Conocimiento del informe de auditoría externa del ejercicio económico 2009	UNIVERSAL	UNANIME
2010	4	05/03/2010	Resolución sobre el destino de las utilidades correspondiente al ejercicio económico 2009	UNIVERSAL	UNANIME
2010	5	05/03/2010	Aumento de capital	UNIVERSAL	UNANIME
2010	6	05/03/2010	Reforma de estatuto	UNIVERSAL	UNANIME
2010	7	05/03/2010	Autorización al señor Gerente General de la compañía, para la suscripción del aumento de capital, reforma de estatutos, cancelación de hipoteca y constitución de hipoteca del inmueble de propiedad de la compañía	UNIVERSAL	UNANIME
2010	8	10/07/2010	Autorización especial al Gerente General y presidente de la compañía para que realicen operaciones bancarias superiores a los montos establecidos en el estatuto	UNIVERSAL	UNANIME
2010	9	26/07/2010	Autorización del incremento de remuneraciones del Presidente y Gerente General de la compañía	UNIVERSAL	UNANIME
2010	10	07/12/2010	Aprobar la cesión de participaciones sociales de la Sra. Teresa Garzón a sus hijos	UNIVERSAL	UNANIME

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

**BIOALIMENTAR CIA. LTDA.**  
**RESUMEN DE RESOLUCIONES DE JUNTA GENERAL**  
**EJERCICIO 2011**

<b>AÑO</b>	<b>N</b>	<b>FECHA</b>	<b>ASUNTO</b>	<b>ASUNTO</b>	<b>TIPO DE DECISION</b>
2011	1	27/01/2011	Autorización especial al Gerente General y Presidente de la compañía para que realicen operaciones bancarias superiores a los montos establecidos en el estatuto con la CFN	UNIVERSAL	UNANIME
2011	2	02/03/2011	Autorización especial al Gerente General para hipotecar el terreno ubicado en el sector Pachanlica a favor del Banco Pichincha	UNIVERSAL	UNANIME
2011	3	10/03/2011	Nombramiento del Gerente General y Presidente de la compañía por el periodo 2011 a 2014	UNIVERSAL	UNANIME
2011	4	28/03/2011	Aprobación de la guía de cronograma de implementación para la adopción de NIIF	UNIVERSAL	UNANIME
2011	5	30/03/2011	Conocimiento y aprobación de balances correspondientes al ejercicio económico 2010, Conocimiento y aprobación de informe de gerencia correspondiente al ejercicio económico 2009	UNIVERSAL	UNANIME
2011	6	30/03/2011	Conocimiento y aprobación de informe de gerencia correspondiente al ejercicio económico 2009	UNIVERSAL	UNANIME
2011	7	30/03/2011	Conocimiento del informe de auditoría externa del ejercicio económico 2009	UNIVERSAL	UNANIME
2011	8	30/03/2011	Resolución sobre el destino de las utilidades correspondiente al ejercicio económico 2009	UNIVERSAL	UNANIME
2011	9	30/03/2011	Aumento de capital	UNIVERSAL	UNANIME
2011	10	30/03/2011	Reforma de estatuto	UNIVERSAL	UNANIME
2011	11	30/03/2011	Autorización al señor Gerente General de la compañía, para la suscripción del aumento de capital, reforma de estatutos, cancelación de hipoteca y constitución de hipoteca del inmueble de propiedad de la compañía	UNIVERSAL	UNANIME
2011	12	20/04/2011	Autorización especial al Gerente General para hipotecar: el departamento No. 5-3 y estacionamiento 35, ubicados en el edificio San Lucas de la ciudad de Quito, y el lote de terreno ubicado en el Parque Industrial Ambato, cuarta etapa	UNIVERSAL	UNANIME
2011	13	03/06/2011	Cesión de participaciones sociales	UNIVERSAL	UNANIME

2011	14	07/06/2011	Autorización especial al Gerente General y Presidente de la compañía para que realicen operaciones bancarias de todo tipo con el Banco Bolivariano, aun cuando la cuantía sobrepase los limites que constan en el estatuto.	UNIVERSAL	UNANIME
2011	15	20/07/2011	Aprobación al Gerente General para conceder poderes generales y procuración judicial a favor de funcionarios de la empresa	UNIVERSAL	UNANIME
2011	16	16/11/2011	Autorización especial al Gerente General y Presidente de la compañía para que realicen operaciones bancarias de todo tipo con el Banco Bolivariano, aun cuando la cuantía sobrepase los limites que constan en el estatuto.	UNIVERSAL	UNANIME
2011	17	16/11/2011	Autorización para hipotecar el bien inmueble ubicado en el Parque Industrial Ambato Cuarta Etapa calle D y Av. 1 Lote 15-e a favor del Banco Bolivariano	UNIVERSAL	UNANIME
2011	18	17/11/2011	Autorización para preñar bienes muebles ubicados en el Parque Industrial Ambato Cuarta Etapa, detallados en el anexo adjunto a favor del Banco Bolivariano	UNIVERSAL	UNANIME
2011	19	10/12/2011	Autorización de la contratación de peritos evaluadores	UNIVERSAL	UNANIME

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

**BIOALIMENTAR CIA. LTDA.  
RESUMEN DE RESOLUCIONES DE JUNTA GENERAL  
EJERCICIO 2012**

<b>AÑO</b>		<b>FECHA</b>	<b>ASUNTO</b>	<b>ASUNTO</b>	<b>TIPO DE DECISION</b>
2012	1	03/01/2012	Autorización para que Bioalimentar continúe formando parte de la Asociación de Fabricantes de balanceado AFABA/Autorización para que el Sr. Gerente actúe en representación de Bioalimentar Cía. Ltda. en la Asociación de Fabricantes de Balanceado AFABA	UNIVERSAL	UNANIME
2012	2	24/02/2012	Autorización especial al Gerente General para hipotecar el terreno ubicado en la parroquia Atahualpa, Samanga Bajo, Sector la Gallera a favor del Banco Pichincha para garantizar obligaciones	UNIVERSAL	UNANIME
2012	3	12/03/2012	Aprobación del informe de tasación de activos fijos de Bioalimentar Cía. Ltda. de los peritos Acurio & Asociados	UNIVERSAL	UNANIME
2012	4	15/03/2012	Aprobación de la conciliación del patrimonio neto de normas ecuatorianas de contabilidad (NEC) a normas internacionales de información financiera (NIIF) para los saldos iniciales al 01 de enero del 2011	UNIVERSAL	UNANIME
2012	5	31/03/2012	Conocimiento y aprobación de balances correspondientes al ejercicio económico 2011, Conocimiento y aprobación de informe de gerencia correspondiente al ejercicio económico 2011, resolución sobre el destino de utilidades correspondiente al ejercicio económico 2011	UNIVERSAL	UNANIME
2012	6	24/07/2012	Autorización para que un vehículo de propiedad de Bioalimentar salga del país con destino a Perú	UNIVERSAL	UNANIME
2012	7	24/08/2012	Cesión de participaciones sociales	UNIVERSAL	UNANIME
2012	8	14/09/2012	Análisis y autorización para la contratación de la firma de Auditoría Externa para el ejercicio económico 2012	UNIVERSAL	UNANIME
2012	9	21/11/2012	Autorización para aumento de capital y reforma de estatutos	UNIVERSAL	UNANIME
2012	10	14/12/2012	Autorización para la constitución de gravámenes sobre el inventario de propiedad de la compañía a favor del Banco Internacional	UNIVERSAL	UNANIME

Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)

## **Interpretación.**

Según la revisión de los libros sociales, donde se registran las decisiones trascendentales o estratégicas de la compañía se puede apreciar que existe un 100% de Juntas de tipo Universal con la presencia del 100% de los socios, y las decisiones allí tomadas también corresponden a un 100% de unanimidad.






## **Análisis.**

En Bioalimentar no se han establecido procesos para determinar el debate y el análisis participativo necesario antes de tomar una decisión, no se puede evidenciar posiciones de minorías que quieran hacer prevalecer sus derechos. Todas las juntas son convocadas de forma interna sin publicación por la prensa debido a que el estatuto social así lo prevé, este hecho disminuye el compromiso de parte de los socios a debatir sus posturas antes de llegar al consenso sino más bien son decisiones guiadas en la mayoría de casos con muy pocos argumentos considerados.

## **Resultados de la determinación del actual mecanismo de toma de decisiones estratégicas en Bioalimentar Cía. Ltda.:**

Adicional a la encuesta realizada se verifico documentación de la compañía tal como informes de administradores y libros sociales, a fin de determinar la pertinencia del mecanismo actual de toma de decisiones en Bioalimentar Cía. Ltda.

**BIOALIMENTAR CIA LTDA**  
**DETERMINACION DEL MECANISMO DE TOMA DE DECISIONES ACTUAL**  
**EN COMPARACION AL MODELO DE TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS.**  
**DE 8 ETAPAS**

SUGERIDO	BIOALIMENTAR	OBSERVACIONES
<b>1.- La identificación de un problema.:</b> La discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea se constituye en un problema a dar solución.	No existe una planeacion operativa anual. Por lo general las necesidades son detectadas por el ejecutivo principal y planificadas por el	INADECUADA
		
<b>2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.</b> Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema y enlistarlos.	No se establecen los criterios específicos a considerar para la toma de decisiones. Se argumenta por lo regular que los proyectos que contribuyen al logro de la visión son los primeros en considerarse, pero de forma subjetiva.	INADECUADA
		
<b>3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.</b> Con seguridad los criterios seleccionados no tienen todos la misma importancia respecto a la solución de determinado tema, por tanto, es necesario ponderar las variables definidas en el paso anterior	No se establecen las ponderaciones a considerar para los criterios en la toma de decisiones	INADECUADA
		
<b>4.- El desarrollo de alternativas.</b> Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.	Se solicitan criterio según la complejidad del problema a asesores externos y a ejecutivos internos para definir las alternativas viables, previamente el ejecutivo principal ya tiene preestablecido el criterio a seleccionar.	INADECUADA
		
<b>5.- Análisis de las alternativas.</b> Una vez que se han desarrollado las alternativas los tomadores de decisiones deben analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios establecidos y sus ponderaciones.	No se tienen establecidos procedimientos de analisis para las decisiones estrategicas. Existe un diagrama de causa efecto en aspectos relacionados con calidad.	INADECUADA
		
<b>6.- Selección de una alternativa.</b> Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas. Existen varios métodos y modelos	Se realizan cuadros comparativos en hojas de calculo para medir impactos economicos unicamente. No se han establecido modelos de selección de alternativas lo que convierte a la decision en un tema mas subjetivo.	INADECUADA





<b>7.- La implantación de la alternativa.</b> La decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.	Se cuenta con responsabilidades establecidas por cuatro perspectivas para la implementación de la alternativa seleccionada, a saber area de operaciones, area administrativa, area comercial y area de finanzas.	ADECUADA
--	--	----------



<b>8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.</b> Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para ver si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal.	No se han definido metodos de evaluacion de la efectividad y pertinencia de las decisiones adoptadas.	INADECUADA
---	---	------------

### **Interpretación.**

Se ha validado mediante observación directa de documentación corporativa, el actual proceso de toma de decisiones en Bioalimantar Cía. Ltda., llegando a establecer que el 50% (4 de 8), de un proceso formal de toma de decisiones no es cumplido, el 38% (3 de 8) se cumplen de manera parcial y apenas el 13% (1 de 8) es observado de manera cabal.

Pastel

### **Análisis.**

En Bioalimantar no se han definido ningún método reconocido o estándar para la toma de decisiones. El método actual no es formal y se convierte en significativamente subjetivo.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1 Hipótesis

El gobierno corporativo incide en la toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

### 4.3.2 Planteamiento de la hipótesis estadística

HIPÓTESIS NULA (Ho): El gobierno corporativo NO incide en la toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

HIPÓTESIS ALTERNA (H1): El gobierno corporativo SI incide en la toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

### 4.3.3 Modelo Matemático para el Cálculo de $\chi^2$

$$\chi^2 = \frac{(\sum F_o - \sum F_e)^2}{\sum F_e}$$

**Donde:**

$\Sigma$  = Sumatoria

**$F_o$**  = Frecuencias observadas

**$F_e$**  = Frecuencias esperadas

**$\chi^2$**  = Chi cuadrado

**Nivel de significación y Grados de libertad para determinar el  $X^2$  tabular:**

**GRADOS DE LIBERTAD= (NC-1) (NF-1)**

$$GL = (14-1) (3-1)$$

$$GL = 13 \times 2 = 26$$

**Valor  $X^2$  tabular crítico para 26 GL y 95% (0.05) Nivel de Confianza:  
38.88**

**Tabla No. 21 Frecuencias Observadas**

PREGUNTAS	FRECUENCIAS			TOTAL
	CUMPLE	APLICA A VECES	NO CUMPLE	
1	21	1	5	27
2	1	3	23	27
3	3	8	16	27
4	2	11	14	27
5	24	1	2	27
6	3	7	17	27
7	2	5	20	27
8	1	2	24	27
9	0	1	26	27
10	2	2	23	27
11	1	4	22	27
12	26	1	0	27
13	1	5	21	27
14	1	4	22	27
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>55</b>	<b>235</b>	<b>378</b>

FUENTE: Encuesta a los accionistas y empleados de Bioalimantar Cía. Ltda.  
ELABORADO POR: ACOSTA, Patricio (1013)

**Tabla No. 22 Frecuencias Esperadas**

PREGUNTAS	FRECUENCIAS			TOTAL
	CUMPLE	APLICA A VECES	NO CUMPLE	
1	6.29	3.93	16.79	27
2	6.29	3.93	16.79	27
3	6.29	3.93	16.79	27
4	6.29	3.93	16.79	27
5	6.29	3.93	16.79	27
6	6.29	3.93	16.79	27
7	6.29	3.93	16.79	27
8	6.29	3.93	16.79	27
9	6.29	3.93	16.79	27
10	6.29	3.93	16.79	27
11	6.29	3.93	16.79	27
12	6.29	3.93	16.79	27
13	6.29	3.93	16.79	27
14	6.29	3.93	16.79	27
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>55</b>	<b>235</b>	<b>378</b>

FUENTE: Encuesta a los accionistas y empleados de Bioalimantar Cía. Ltda.

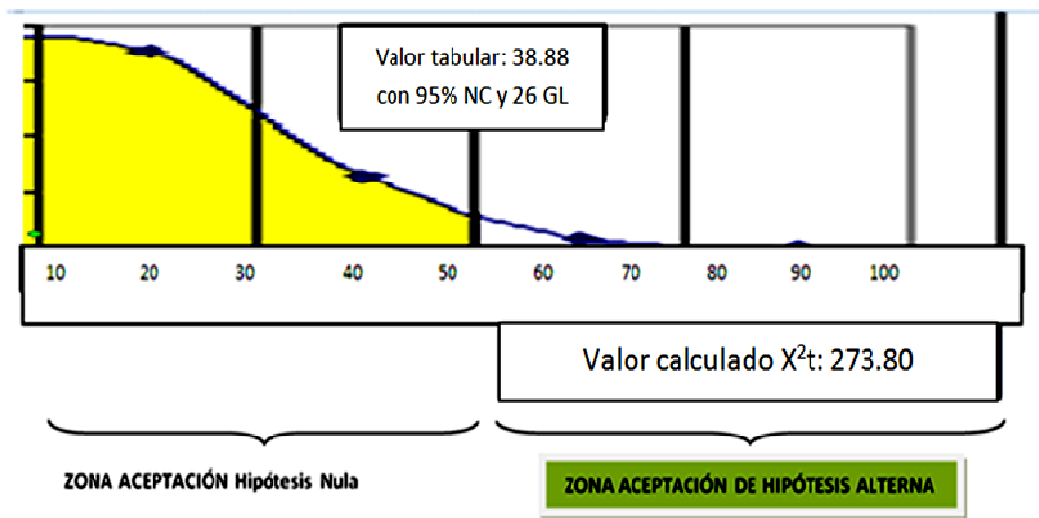
ELABORADO POR: ACOSTA, Patricio (1012)

## Obtención de $X^2$ Calculado

**Tabla No. 23 CÁLCULO DE  $X^2$**

Fo	Fe	(Fo-Fe)	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
21	6.29	14,71	216,38	34,40
1	3.93	-2,93	8,58	2,18
5	16.79	-11,79	139,00	8,28
1	6.29	-5,29	27,98	4,45
3	3.93	-0,93	0,86	0,22
23	16.79	6,21	38,56	2,30
3	6.29	-3,29	10,82	1,72
8	3.93	4,07	16,56	4,21
16	16.79	-0,79	0,62	0,04
2	6.29	-4,29	18,40	2,93
11	3.93	7,07	49,98	12,72
14	16.79	-2,79	7,78	0,46
24	6.29	17,71	313,64	49,86
1	3.93	-2,93	8,58	2,18
2	16.79	-14,79	218,74	13,03
3	6.29	-3,29	10,82	1,72
7	3.93	3,07	9,42	2,40
17	16.79	0,21	0,04	0,00
2	6.29	-4,29	18,40	2,93
5	3.93	1,07	1,14	0,29
20	16.79	3,21	10,30	0,61
1	6.29	-5,29	27,98	4,45
2	3.93	-1,93	3,72	0,95
24	16.79	7,21	51,98	3,10
0	6.29	-6,29	39,56	6,29
1	3.93	-2,93	8,58	2,18
26	16.79	9,21	84,82	5,05
2	6.29	-4,29	18,40	2,93
2	3.93	-1,93	3,72	0,95
23	16.79	6,21	38,56	2,30
1	6.29	-5,29	27,98	4,45
4	3.93	0,07	0,00	0,00
22	16.79	5,21	27,14	1,62
26	6.29	19,71	388,48	61,76
1	3.93	-2,93	8,58	2,18
0	16.79	-16,79	281,90	16,79
1	6.29	-5,29	27,98	4,45
5	3.93	1,07	1,14	0,29
21	16.79	4,21	17,72	1,06
1	6.29	-5,29	27,98	4,45
4	3.93	0,07	0,00	0,00
22	16.79	5,21	27,14	1,62
$\Sigma$				<b>273,80</b>

ELABORADO POR: Patricio Acosta  
 Elaborador por: ACOSTA, Patricio (2012)



**Figura No. 19 Campana de Gauss**  
 FUENTE: Cálculo de Chi Cuadrado  
 ELABORADO POR: ACOSTA, Patricio (2012)

### Decisión

El cálculo realizado, permite verificar que el valor  $X^2$  CALCULADO es de **273,80**, mayor al  $X^2$  TABULAR 38.88, cifra que se ha obtenido con un 95% de confianza y 26 Grados de libertad, por lo que se acepta la Hipótesis alterna “El gobierno corporativo SI incide en la toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA”

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Conforme el resultado de la investigación realizada, se puede concluir:

- Que el gobierno corporativo si incide en la toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.
- Este hecho ha sido verificado con un 95% de confianza en los datos recolectados de la encuesta aplicada a ejecutivos, socios, empleados y mandos medios de la empresa.
- Respecto a las actuales prácticas de gobierno corporativo en BIOALIMENTAR CIA. LTDA., se puede mencionar que:
  - Si se respetan los votos conforme a la participación en la propiedad del capital social, de manera que si existe alguna forma de democracia participativa dentro de la gestión administrativa y la toma de decisiones sin embargo, éstas no son de dominio de todos los ejecutivos, se puede pensar al respecto que pocas personas se encargan de decidir por toda la organización
  - La práctica de convocar a juntas generales anticipando el envío de la información sobre la cual se resolverá, no es precisamente el estilo de la administración actual
  - No existe una reglamentación adecuada que garantice que los socios de la compañía tengan acceso oportuno a la

información de los estados financieros y la documentación complementaria, por ende no están al tanto de la manera en la que se están manejando sus inversiones

- No están establecidos los mecanismos de selección de auditor externo, aspecto que va en detrimento de la confiabilidad en la razonabilidad de las cifras
  - No se cumple con la presentación de información de gobierno corporativo
  - No existen mecanismos para la sucesión administrativa ni la rendición de cuentas
- Sobre el mecanismo de toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA, cabe argumentar que la delegación de funciones, implica una descarga administrativa de responsabilidades, este trabajo se cumple sin dificultades, y los demás órganos de la compañía participan activamente en ciertas atribuciones menos delicadas que si pueden solucionar, la no definición de reglamentos y funciones, para cualquiera de los estamentos de la administración, son situaciones que tienen una enorme trascendencia pues cuando no existen órganos de control y regulación, la administración se vuelve autocrática, llegando inclusive a no poder auto-fiscalizarse debidamente,
    - No existen procedimientos documentados de la forma en que se han de solucionar las controversias, existiendo solamente un grupo de poder encabezando la toma de resoluciones de toda la empresa, ante la posibilidad de que algunos de los accionistas no tengan la capacidad profesional para tomar las decisiones adecuadas, razón por



la cual ha prevalecido la autocracia como lo demuestran la mayoría de las respuestas.

- La toma de decisiones no está reglamentada, lo que se presta para la arbitrariedad, el autoritarismo, el despotismo y otras deficiencias administrativas, que generalizando, causan descontento e incomodidad en los subordinados,
  - No se rinden cuentas de las decisiones administrativas que se toman a nivel de accionistas, esto queda claro por no existir un mecanismo para la toma de decisiones, las cuales se deben tomar arbitrariamente.
- Analizadas las actuales prácticas de gobierno corporativo en Bioalimantar se concluye que no se han definido estándares de Buen Gobierno Corporativo tendientes a mejorar la administración de la empresa en su conjunto.
  - En Bioalimantar no se han establecido procesos para determinar el debate y el análisis participativo necesario antes de tomar una decisión, no se puede evidenciar posiciones de minorías que quieran hacer prevalecer sus derechos. Todas las juntas son convocadas de forma interna sin publicación por la prensa debido a que el estatuto social así lo prevé, este hecho disminuye el compromiso de parte de los socios a debatir sus posturas antes de llegar al consenso sino más bien son decisiones guiadas en la mayoría de casos con muy pocos argumentos considerados.
  - En Bioalimantar no se han definido, implementado ni documentado ningún método reconocido o estándar para la toma de decisiones. El método actual no es formal y se convierte en significativamente subjetivo.

## 5.2 Recomendaciones

En vista de que el Gobierno Corporativo si incide en la toma de decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA, y cumpliendo esta con las características para ser considerada de una de las empresas más importantes de la provincia y del país, es necesario que la organización emprenda serios cambios estructurales tales como:

- La alternativa más idónea para atacar el problema detectado y comprobado, es la implementación de un modelo de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en BIOALIMENTAR CIA. LTDA para fortalecer la administración de la empresa.
- Los propietarios del patrimonio deben propiciar el desarrollo de un adecuado mecanismo de toma de decisiones, de forma que pueda beneficiar la transparencia de la administración.
- Se debe mejorar la comunicación de las decisiones que se tomen, para que sean de conocimiento de todos los miembros de la misma en asamblea convocada con suficiente antelación, los accionistas deben encargarse de decidir sobre el destino de la organización y no solamente pocas personas sobre las cuales se acumula toda la responsabilidad y el riesgo de decisiones indebidas.
- Debe definirse una reglamentación adecuada que garantice que los socios de la compañía tengan el acceso oportuno a la información financiera, para que puedan controlar el manejo de sus inversiones, así mismo, se deben diseñar mecanismos de selección de auditorías externas, para el control y la presentación de datos precisos y ajustados a la realidad y adicionalmente se debe obligar a la presentación de de información de gobierno corporativo, y rendición de cuentas.

- Se debe fomentar el empoderamiento para la delegación de funciones y de esta forma descargar la administración, los reglamentos y funciones deben estar bien definidos para lo que se deberán construir los respectivos manuales de control interno. Por lo mencionado, también se debe reglamentar la toma de decisiones.
- Se debe diseñar e implementar un modelo de Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en BIOALIMENTAR CIA. LTDA para fortalecer la administración de la empresa y garantizar que la toma de decisiones sea de la manera más ecuánime, y responda a las pretensiones de crecimiento de la empresa, satisfaciendo tanto a los clientes externos como a los internos.
- Es preciso que las Superintendencia de Compañías del Ecuador, ponga en marcha las normativas de Buen Gobierno Corporativo que son ya una corriente internacional, incluyéndolas en la Ley de Compañías y sus leyes conexas, reglamentos y resoluciones, a través de un proyecto de ley reformativa tramitada ante la asamblea constitucional.
- La Universidad ecuatoriana y de manera puntual la Universidad Técnica de Ambato y su Facultad de Contabilidad y Auditoría, deberían incluir en su pensum de estudios, cátedras tendientes a profundizar en el manejo y administración de empresas familiares y a especializar a los futuros profesionales en el tema de Gobierno Corporativo, puesto que el mercado profesional demanda de ejecutivos con amplio perfil y visión holística.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título**

“Manual de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para mejorar la toma de decisiones estratégicas de BIOALIMENTAR CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato”.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora:**

El ejecutor directo de este trabajo es la empresa BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

##### **6.1.3. Beneficiarios:**

Los beneficiarios directos e indirectos de la implementación del Manual de Buenas prácticas de Gobierno Corporativo son:

## Ámbito Interno

- Los socios de la empresa.-Obtendrán mayor confianza en la administración de su capital invertido, podrán delegar ciertas atribuciones a otro órgano interno y supervisarlas de forma consistente, adicionalmente podrán mejorar las relaciones y la equidad entre ellos.
- Administración de la empresa.- Logro de sostenibilidad a largo plazo, mejoramiento de la transparencia y oportunidad en la información administrativo-financiera, redefinición de las responsabilidades, roles y niveles de autorización de todos los actores de la sociedad.
- Presidente Ejecutivo y Gerente General.-Lograran mejor nivel de alineamiento de su gestión directiva con la estrategia organizacional a largo plazo.
- Ejecutivos y Directores.- Tienen un medio propicio para el desarrollo de sus habilidades y para mejorar tanto su desempeño como sus competencias profesionales, todo en miras de obtener mejores resultados organizacionales.
- El Área de Finanzas.- gracias a la transparencia obtendrá acceso a créditos con instituciones financieras en mercado financiero tradicional y en mecanismos alternativos de financiamiento a través de la obtención de flujo de capitales en mercado de valores, dada la mayor seguridad y confianza que perciben los inversionistas.
- Empleados y trabajadores.- Podrían participar en el financiamiento mediante el mercado de valores.

## Ámbito Externo

- Distribuidores, clientes y consumidores.- Continuar o adherirse a la propuesta comercial o portafolio de productos gracias a la confianza generada y la seriedad al momento de generar negocios.
- Proveedores de bienes, servicios y financiamiento.-La credibilidad generada por la administración transparente generara confianza en el otorgamiento de créditos.
- Organismos de Control: La probidad de la sociedad mejor dirigida, mejorara el cumplimiento en forma estricta todas las regulaciones, normas y leyes que reglamentan su actuación.
- Estado.-Reducen la intensidad de las regulaciones y confían en la determinación de tributos y otras obligaciones.
- Ciudadanía: al mejorar la imagen de la empresa, se incrementa también la credibilidad y posición social.
- Inversionistas.-alcanzar la mayor eficiencia del capital invertido.

### 6.1.4. Ubicación de la institución ejecutora:

**Calle:** Avenida Dy Calle 1, Parque Industrial Ambato cuarta etapa.

**Ciudad:** Ambato

**Provincia:** Tungurahua

### **6.1.5. Responsable:**

**Autor:** Dr. Patricio Geovanny Acosta Fonseca

**Presidente Ejecutivo de la Empresa:** Ing. Edison Garzón

**Consultores:** Dr. Ángel Polibio Chaves Mg.

### **6.1.6. Costo de la propuesta:**

Diseño del Manual de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para BIOALIMENTAR CIA. LTDA.: USD 4. 500.00 (cuatro mil quinientos dólares americanos)

Financiamiento: Recursos propios de la empresa

### **6.1.7. Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Enero de 2013

**Fin:** Septiembre 2013

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Para el desarrollo de la presente investigación, se consideraron investigaciones anteriores relativas al tema y se encuestaron a grupos de interés internos a la organización, una vez verificada la hipótesis por medio de la prueba “Chi Cuadrado”, se confirmó que el gobierno corporativo incide en la toma de las decisiones estratégicas en BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

Por lo mencionado, es necesario emprender cambios al interior de la organización, sobre todo en las reglas que rigen los niveles de administración y dirección de la empresa familiar.

Para lograr perpetuidad en el tiempo y crecimiento de este tipo de compañías, es indispensable marcar una línea de diferenciación con las demás del mismo tipo, esta puede ser vía estrategias de mercado o de costos, o con estrategias de dirección empresarial.

Dentro de la investigación realizada, bajo el título “incidencia del gobierno corporativo en la calidad de las decisiones estratégicas en Bioalimentar Cía. Ltda.”, se recabó la siguiente información:

- El 85.2% de los ejecutivos encuestados, manifiestan que no se cumple el hecho de que los socios estén bien informados acerca de las decisiones importantes de la empresa, para el 11.1% esto se cumple a veces solamente, y para el 3.7% (es decir 1 socio), esto si se cumple.
- El 88.9% de los encuestados, son enfáticos en manifestar que es pertinente que la junta general pueda delegar alguna de sus atribuciones a otros órganos de la compañía, para el 7.4% esto no se cumple a cabalidad y para el restante 3.7%, se aplica a veces.
- Sobre la definición de procedimientos detallados para la toma de decisiones hay que resaltar que el 77.8%, menciona que no se han definido, el 18.5% dice que se aplica a veces y el 3.7% restante, afirma que si existen.
- Acerca de la convocatoria a las Juntas Generales, se puede distinguir que la mayoría de los socios, empleados y mandos medios de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda., no están informados anticipadamente (59.3%), en segundo lugar están aquellos para quienes se aplica a veces éste tipo de convocatorias, y finalmente el 11.1%, para quienes si se cumple esta práctica



- El resultado denota que en Bioalimentar, los socios no tienen acceso oportuno y suficiente a la información de los estados financieros y sus documentos de respaldo, la mayoría de encuestados 74.1%, manifiestan que este aspecto no se cumple, para el 18.5% a veces si se aplica, y el resto (7.4%), menciona que se cumple constantemente con ésta demanda.
- Para la mayoría (88.9%) de los accionistas y empleados de Bioalimentar, no se han establecido mecanismos e instancias para la selección de auditoría Externa, según el 11.1% si se aplica a veces éste tipo de mecanismos, y para el 3.7% de los encuestados, si se cumple con esta normativa.
- El 96.3% de los empleados y accionistas de Bioalimentar Cía. Ltda. , opinan que no se cumple con la presentación de informes del Gobierno Corporativo de la empresa, solo un 3.7% de los encuestados manifiesta lo contrario.
- El 81.5% de los encuestados, ha manifestado que no se cumple con la definición de un mecanismo de solución de controversias, para el 14.8% de los accionistas y empleados se aplica a veces. Finalmente el 3.7% indica que si existen mecanismos para la solución de controversias.
- Según el 81.5% no se cumple con la definición de mecanismos de rendición de cuentas, un porcentaje menor informa que a veces si se cumple y el 3.7% restante menciona que si se cumple, aunque este porcentaje resulta ser insignificante en relación a las demás respuestas.

En un estudio realizado por la Consultora PWC Price Waterhouse and Coopers, se presentan los resultados a nivel nacional relacionados a la administración de empresas familiares, como es el caso de nuestro objeto

de estudio. Las cifras hacen referencia a las empresas que superan con éxito la vida de la empresa bajo la administración de la primera generación familiar son de un 31%, las que lo hacen a nivel de segunda generación familiar alcanzan un nivel del 36%, y apenas un 19% superan la tercera generación. Las empresas que trascienden a una cuarta generación son de un 7%.

El estudio muestra también que la mitad de las empresas ecuatorianas de tipo familiar no tienen previsto un plan de sucesión y por ende no han trabajado en las reglas tendientes a facilitar esta sucesión y evitar futuros conflictos, y un alto porcentaje del 71% no ha adoptado ningún procedimiento para resolver los conflictos derivados de la administración de las empresas familiares, estos se resuelven en gran parte en los Consejos de Familia, con la participación de un consejero o a través de otro mecanismo alternativo de resolución de conflictos como la Mediación.

Existe un consenso generalizado en el sentido de que el Gobierno Corporativo puede ser prescindible en una primera generación, pero que, posteriormente, la empresa debe dotarse de estructura y procesos para replicar aquellos de las grandes compañías a nivel mundial. Para contribuir a este aspecto es fundamental la separación entre administrar la familia y administrar la empresa, por tanto deben existir órganos que funcionen con responsabilidades definidas en cada caso, el Directorio en el tema empresarial y el Consejo de familia para los temas eminentemente familiares.

En el contexto relacionado al Gobierno Corporativo, cabe mencionar que en un estudio propuesto por **LUCAS, Encarnación, Universidad de Murcia 2009** titulado "Retribución de la alta dirección y Gobierno Corporativo", sostiene en su parte introductoria, que ...El Gobierno corporativo de empresa se ha impuesto como uno de los elementos más recurrentes para atender problemática existente entre propietarios y

equipo de alta dirección, en las situaciones en las que existe una separación entre propiedad y control de la organización.... La misma autora en las conclusiones expresa: ...“Se ha comprobado la importancia que tiene el gobierno de la empresa concretamente los mecanismos de control, para que las empresas puedan adaptar el nivel retributivo del equipo de alta dirección a los cambios que acontecen en los factores económicos y contextuales, mas aun ante las nuevas circunstancias surgidas con la actual crisis económica y financiera... para que aumente la eficacia de la empresa....”

Todos estos aspectos dan cuenta de lo importante que constituye establecer con claridad las reglas para una adecuada gobernabilidad y plan de sucesión en las empresas de tipo familiar y de capital cerrado y lograr un nivel adecuado de profesionalismo en la administración.

Luego de haber analizado convenientemente la información recabada, tanto a nivel teórico, como del trabajo de campo, se ve la necesidad de diseñar Manual de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para BIOALIMENTAR CIA. LTDA., para mejorar la forma en que se toman las decisiones para la administración de la empresa, y establecer las normas relacionadas con la propiedad y el control.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La implementación de un manual de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, se considera la mejor alternativa para solucionar el problema de la inapropiada toma de decisiones en Bioalimentar Cía. Ltda., debido a su conveniencia, aplicabilidad y viabilidad.

La aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en BIOALIMENTAR CIA. LTDA., debe ser considerada como una decisión

emanada desde el más alto nivel de la empresa de una manera participativa con el equipo gerencial, llegando a convertirse en parte vital de su cultura organizacional y aportar al mejoramiento de las relaciones con sus grupos de interés.

Son objetivos comunes a lograr con su implementación los siguientes:

- Promover la transparencia interna y externa
- Asegurar la libre voluntad de las empresas
- Atraer recursos financieros a costos razonables
- Regular las relaciones entre accionistas, tenedores de bonos, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores y auditores
- Limitar la ocurrencia de delitos y prácticas no deseadas
- Promover la competitividad internacional
- Reducir la percepción de riesgos por parte de inversionistas
- Garantizar derechos de acreedores
- Suscripción del protocolo familiar, como el punto de partida del buen Gobierno Corporativo de la empresa familiar, y que representa en cierto sentido “la constitución” que regula el comportamiento de los accionistas, el tamaño, responsabilidades, composición de los diferentes órganos (Directorio/Consejo de Familia), el proceso de toma de decisiones, política de dividendos, entrada de miembros de la familia, etc. Representa una de las diferencias culturales más importantes respecto de la identificación de las compañías
  1. Crear oportunidades para los sucesores
  2. Conservar la masa patrimonial
  3. Garantizar la seguridad económica de la familia
  4. Asegurarse fondos para un retiro cómodo
  5. Hacer realidad un sueño

- Regular las responsabilidades del Consejo de Administración o Directorio como el diseño de la estrategia, el nombramiento del primer Ejecutivo, la evaluación del equipo directivo incluyendo a los directivos vinculados a la familia y otros aspectos como: tamaño adecuado,
- Advertir sobre los beneficios de la existencia de comisiones y presencia de Consejeros Externos con limitaciones de edad y de mandato, remuneración adecuada, criterios de selección de Consejeros Externos, competencias que aportan, su encaje cultural, independencia económica.

Es fundamental mencionar que la aplicación de los principios contenidos en el manual de Buen Gobierno Corporativo exigirá ulteriores medidas, ya que a nivel nacional y mundial el gobierno corporativo de las empresas está viviendo un proceso dinámico de carácter irreversible.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para Bioalimantar Cía. Ltda., que permita regular las relaciones de la empresa con sus grupos de interés a través de un comportamiento consistente con el incremento del valor patrimonial y la rentabilidad de los propietarios del capital, para asegurar la subsistencia de la empresa por generaciones.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar estrategias de gestión en relación al gobierno de empresas familiares adaptadas a la realidad de la empresa Bioalimantar Ltda.

- Desarrollar el plan operativo de ejecución de la propuesta para permitir la consecución de metas y objetivos a corto y mediano plazo.
- Definir un mecanismo de Evaluación permanente y de rendición de cuentas para poder proporcionar evidencias de las mejoras y beneficios obtenidos con la implementación del manual.
- Proponer una reforma a los actuales estatutos sociales donde se incluyan los organismos de co-gobierno corporativo necesarios, que impulsaran con su actuación la adecuada estructuración del plan estratégico y la debida toma de decisiones en función de estos planes, reduciendo los niveles de riesgo.
- Diseñar la estructura del Protocolo Familiar
- Diseñar el reglamento para el funcionamiento del Directorio.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Factibilidad Política**

Es factible la realización de esta propuesta por cuanto no existe una Política Gubernamental ni disposición expresa de algún órgano de control que impida el desarrollo y ejecución del Manual de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo; al contrario existen iniciativas para considerar como obligatorio el cumplimiento de parámetros de buen Gobierno Corporativo para las empresas principalmente que cotizan en la bolsa de valores.

Para garantizar el éxito de esta propuesta se debe concurrir al asesoramiento de profesionales en la materia, quienes serán pilares básicos para estructurarla y ponerla en marcha en el menor tiempo posible.

### **6.5.2. Factibilidad Socio Cultural**

Según la norma internacional ISO 26.000 sobre Responsabilidad Social Corporativa, el Gobierno Corporativo forma parte de un abanico de siete factores con cuya mejora, las empresas de visibilidad inminente, pueden mejorar la respetabilidad de la comunidad y los usuarios.

En este contexto la propuesta puede generar claros beneficios en la parte socio cultural pues se mejora la imagen que la empresa proyecta a la comunidad por tanto se la considera viable en este aspecto

### **6.5.3. Factibilidad Tecnológica**

El alcance tecnológico de esta propuesta está relacionado con la comunicación y depende del procedimiento que la empresa vaya a emplear para comunicarse con sus grupos de interés, sea a través de un portal para cada tipo de usuario en su sitio corporativo de internet o mediante comunicación convencional.

### **6.5.4. Factibilidad Organizacional**

En el tema organizacional, varias son las implicaciones que deben considerarse para calificar de viable o no a la propuesta realizada.

El primer aspecto es la inclusión de un órgano de co-gobierno a nivel de administración de la sociedad, se trata del Directorio, a pesar de no tener obligatoriedad jurídica su implementación no está vetada.

Otro hecho de fundamental importancia constituye que la empresa tiene previstos cambios en su estructura organizacional que tienen mucha afinidad para viabilizar la implementación de la propuesta sugerida, en busca de mejores y más eficientes resultados.

Se trata de una estructura basada en cuatro áreas de gestión, la Gestión Administrativa, la Gestión Operativa, la Gestión Comercial y la Gestión Financiera.

Estas áreas son gobernadas por Vicepresidentes a nivel Ejecutivo, y en ellas se agrupan las gerencias departamentales y todas las unidades funcionales de la empresa.

#### **6.5.5. Factibilidad Económica Financiera**

El costo que demanda el diseño y la implementación de la propuesta no es significativo por cuanto los recursos son propios de la empresa y existe el interés de los propietarios del capital en tener a su alcance alternativas para mejorar el rendimiento de sus inversiones y el reconocimiento de la organización. Los beneficios esperados son de tal magnitud que hacen que la inversión se considere mínima.

#### **6.5.6. Factibilidad Equidad de Género**

Desde la posesión misma del capital el cual no distingue genero en los poseedores de participaciones, ni la actuación en los órganos de dirección



y control, se entiende por no discriminatoria ninguna de las afirmaciones contenidas en la presente propuesta.

No existen aspectos que sugieran al menos algún tipo de discriminación de género, mas aun que en la actualidad las posiciones ejecutivas son disputadas de forma abierta por profesionales de de género masculino y femenino, en ambos casos los parámetros de medición y las competencias requeridas, se establecen en los perfiles de cargo y estos no hacen diferenciación de preferencia por alguno de los dos géneros.

#### **6.5.7. Factibilidad Ambiental**

El desarrollo de la propuesta no causará ningún impacto ambiental de consideración, al contrario se trata de que a través de la adecuada dirección se mejorará la atención que proporcione la empresa a los aspectos ambientales, tales como cumplimientos de órganos regulatorios, medidas de prevención o remediación según el caso, específicamente para su desarrollo no se requiere estudios ambientales.

#### **6.5.8. Factibilidad Legal**

No hay ningún impedimento legal para la implementación de la propuesta. Las normas relacionadas a la creación, regulación, funcionamiento, control y extinción de las sociedades en el Ecuador, están a cargo de la Superintendencia de compañías. Aun no existe regulación específica respecto a prácticas obligatorias de Buen Gobierno Corporativo para ningún tipo de sociedad, sin embargo la normativa societaria general establece el funcionamiento regular de los órganos de gobierno de empresa.

La ley de compañías define a las sociedades en su artículo 1:

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- \* La compañía en nombre colectivo;
- \* La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- \* La compañía de responsabilidad limitada;
- \* La compañía anónima; y,
- \* La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Art. 3.- Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

Por el tipo de sociedad, que es Bioalimentar Cía. Ltda., se ha revisado de manera minuciosa su estatuto social vigente, el mismo que tiene aspectos importantes que crean el escenario propicio para que la presente propuesta fortalezca la forma de administrar la empresa.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CIENTIFICA**

### **Manual**

Según **Nelson Dávalos Arcentales, 2001, pg. 314.-** Breve tratado de carácter administrativo que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre sus políticas, historias y guías de acción, organización, fases de un proceso, funciones y procedimientos a seguir por parte del personal y manera de ejecutar determinadas actividades u operaciones de una entidad o empresa determinada.

### **Gobierno Corporativo**

Gobierno Corporativo o Gobierno de la Empresa es el conjunto de directrices con las que se realiza la asignación de derechos y deberes entre los diferentes partícipes de una empresa con el objetivo de realizar su operación habitual, facilitar su acceso al mercado de capitales, aumentar su valor y contribuir a su continuidad en el tiempo.

Según IQNET, la Red internacional de Certificación, que en el año 2011 emitió la norma IQNET SR 10, este estándar certificable, establece los requisitos de un sistema de gestión de Responsabilidad Social para organizaciones a nivel mundial basados en la metodología PHVA o conocida también como el ciclo de la mejora continua de Deming.

En su interior al referirse al gobierno de las organizaciones menciona que estas, deben establecer los mecanismos y sistemas de control necesarios para asegurar que las personas que gobiernan la organización desempeñan sus funciones bajo los compromisos y valores recogidos en la política de responsabilidad social y en el código de conducta, y bajo los valores de honestidad, rigor y lealtad hacia los intereses de los accionistas, inversores, miembros y donantes, de manera consistente con

los intereses del resto de grupos de interés significativos, deben establecerse mecanismos de rendición de cuentas por el impacto de sus decisiones.

SEGÚN LA OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, en su publicación: Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004:

“El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”.

### **Buen Gobierno Corporativo**

Conjunto de acciones, reglas y políticas directivas implementadas por las organizaciones a fin de dirigir y controlar la organización para poder lograr razonabilidad en las cifras, rendición de cuentas, transparencia de una forma equitativa y responsable.

A nivel de las empresas, el contar con buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros (ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión), y permite el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados), al contar con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor. A nivel agregado, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo ayuda al desarrollo institucional del sistema financiero y del mercado de valores.

Los principios que rigen el Buen Gobierno Corporativo son:

1. La transparencia en la información,
2. la igualdad en el tratamiento a los accionistas y
3. el orden;

Hablar de gobierno corporativo no es más que hablar de organización y reglas claras para todos los partícipes de una empresa o denominados grupos de interés.

En el ámbito financiero la convención de Basilea II reafirmó que en todas las entidades financieras debe establecerse un Comité de Auditoría formado por personal de la junta directiva bajo un reglamento especial que lleve a analizar los riesgos, los problemas, las inconsistencias, los errores financieros y económicos y sobretodo que ayude a cumplir una adecuada labor los entes de control tanto internos como externos

Por lo expuesto las Buenas prácticas de Gobierno Corporativo garantizan un mejor uso de los recursos de las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información, éstas son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital, su ausencia se evidencia en la entrega de información incompleta e inoportuna, abuso de accionistas mayoritarios, falta de independencia e integridad en los procesos de auditoría, contratación de personal no idóneo para desempeñar funciones de importancia, entre otras, falencias que no permiten garantizar un manejo eficiente de los recursos, ni precautelar el patrimonio entregado por inversionistas y acreedores.

### **Grupos de Interés ( stakeholders)**

En el contexto empresarial se definen a los grupos de interés, como aquellas personas naturales o jurídicas, u organizaciones privadas o

públicas, con o sin fines de lucro, que afectan o se ven afectadas por la actividad llevada a cabo por una organización.

## **Gestión Estratégica**

Según Xavier Gimbert en su obra *El Enfoque Estratégico de la Empresa*: Se denomina Gestión estratégica a la relacionada con el mediano y largo plazo; y es a través de la cual los mandos superiores de las organizaciones tratan de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro lejano. Tiene que ver con aspectos tales como: seguir siendo innovadores o variar la estrategia para diferenciación respecto de los inmediatos competidores, Penetración a ciertos mercados, realizar negocios conjuntos o alianzas estratégicas, dejar de fabricar en el país, entre otras tantas.

Entre los breves ejemplos citados son comunes las siguientes características:

Enfoque de largo plazo: Este tipo de decisiones son completamente diferentes a las operativas, no afectan el hoy de la organización, sino que tratan de mejorar, o al menos mantener, cierta posición en el futuro.

- Proactividad: Se trata de anticiparse a la aparición de los primeros síntomas de los problemas estratégicos.
- Visión general de la empresa: se debe percibir a la empresa globalmente.
- Cualitativa: Es muy difícil cuantificar aspectos estratégicos tales como la percepción de la ventaja competitiva, la introducción en nuevos mercados, las alianzas o la relocalización.
- Mirada hacia el entorno: El pensamiento estratégico implica considerar como el entorno afectará la actividad de la empresa, variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, sectoriales, etc.,

- Relatividad: La estrategia será buena si es mejor que la de los competidores.
- Dinámica adaptable: No es posible predecir con certeza como evolucionara el entorno: la inflación, el riesgo país, el crecimiento económico o una recesión, innovación tecnológica, hábitos de consumo cambiantes.

## **Toma de decisiones**

Cuando los administradores de una empresa planean, organizan, dirigen y controlan, toman las decisiones.

Concepto .- La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: laboral, familiar, sentimental, empresarial, utilizando metodologías cuantitativas que brinda la gerencia o la administración. La toma de decisiones consiste, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en una fase anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita

y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

## **Modelos de toma de decisiones**

### Modelo Racional

Conocido como clásico se concentra en determinar el mejor camino para alcanzar una o varias metas, asume tener toda la información necesaria, se usa en situaciones de riesgo bajo y cuando se tiene más certidumbre de los resultados.

### Modelo De Racionalidad Limitada

Un nivel superior al Racional, se usa por lo general en decisiones que deben tomarse rápidamente por disponer de poco tiempo. No se tiene espacio para razonar la decisión y se plantea el uso de principios heurísticos,

### Modelo Retrospectivo

Se lo conoce también como modelo del favorito implícito, se justifica una decisión después de ser elegida, se identifica una primera solución y una segunda mejor y se desarrolla reglas para favorecer a la primera elegida. Está diseñado para justificar científicamente una decisión que ya fue tomada intuitivamente.

### Modelo Carnegie

Es aquel en el cual la decisión queda en manos de una coalición o alianza entre directivos, se usa en el caso de decisiones que se direccionan a



satisfacer necesidades y no para optimización de recursos. Se usa en decisiones cuyos efectos son a corto plazo.

### Modelo Del Proceso Incremental

Este modelo implica cuatro fases identificación, diagnóstico, desarrollo y selección, la evaluación de la alternativa a seleccionarse puede realizarse por juicio, negación o por autorización.

### Método Del Bote De Basura

Se lo conoce también como No estructurado, se crean soluciones para situaciones hipotéticas que aun no existen.

Así se dan propuestas de solución para problemas ya existentes con las soluciones existentes en un inventario.

### Modelo Político

Es aquel orientado a satisfacer los intereses de la organización responsable bajo cuatro supuestos básicos: las organizaciones están compuestas por grupos con diversos intereses metas y valores, la información es ambigua e incompleta porque la racionalidad esta limitada por diversos factores, los administradores no tienen tiempo recursos o capacidad para identificar todas las dimensiones del impacto de la decisión y los administradores participan en el debate para decidir metas y discutir alternativas finalmente la decisión es el resultado de las negociaciones.

El modelo político es útil para adoptar decisiones no programadas cuando las condiciones son inciertas, cuando se dispone de poca información y los ejecutivos no coinciden en metas establecidas o en que acciones emprender. Casi siempre en las decisiones intervienen muchos ejecutivos

que persiguen objetivos distintos y conversan para compartir la información y llegar a un acuerdo. Con frecuencia forman una coalición para tomar decisiones complejas. La coalición es una alianza informal entre los que favorecen una meta determinada.

El modelo político se asemeja mucho al ambiente real donde los ejecutivos y los decisores operan. Las decisiones son complejas y en ellas intervienen muchas personas, la información es ambigua a menudo, y los desacuerdos y conflictos frente a los problemas y soluciones son normales. El modelo político se basa en cuatro suposiciones fundamentales:

1. Las organizaciones se componen de grupos con intereses, metas y valores diversos. Los ejecutivos no coinciden en las prioridades de los problemas y a veces no entienden o no comparten los objetivos y los intereses de sus colegas.
2. La información es ambigua e incompleta. El intento de ser racional se ve limitado por la complejidad de muchos problemas, lo mismo que por las restricciones personales y organizacionales.
3. Los ejecutivos no tienen tiempo, ni los recursos o capacidad mental necesarios para identificar todas las dimensiones del proceso y procesar la información relevante. Intercambian puntos de vista entre si para recabar información y atenuar la ambigüedad.
4. Se enfrascan en discusiones en favor y en contra para escoger las metas y discutir las alternativas. Las decisiones son resultado de la negociación y la discusión entre miembros de una coalición.

### **Principios para tomar decisiones**

1. **Deshacerse del ego en la puerta.** La arrogancia, el estar a la defensiva y la necesidad apremiante de quedar bien obstruyen el

dialogo, bloquean las oportunidades y las decisiones y terminan por consumir grandes cantidades de tiempo y energía;

- a. Se debe poner el ego bajo control, y
- b. manejar delicadamente los egos de los demás a fin de mantener abierto el dialogo.

2. **Generar curiosidad.** Abordar las discusiones con una energía sana para hacer preguntas y dejar transitoriamente de lado el propio conocimiento y experiencia para apropiarse de otros puntos de vista emanados de la diversidad intelectual colectiva de la compañía

- a. despertar expectativa a través del envío previo de los temas a tratarse y
- b. detallar la información a considerarse.

3. **Apartarse de la solución.** En lugar de concentrarse permanentemente en la solución misma, es aconsejable apartarse de ella a fin de llegar a los problemas de fondo, cerciorándose meticulosamente de no adivinar y centrando la atención en los pocos problemas vitales

4. **Obtener evidencia.** Recolectar pruebas (Datos) de que el problema u oportunidad para la empresa existe según lo indica la evidencia circunstancial que ha logrado convertir en evidencia sólida susceptible de ser medida.

- a. Utilizar herramientas de análisis de datos como diagramas de afinidad, diagramas de Pareto, diagramas causa efecto, graficas de control, entre otros.
- b. Utilizar herramientas de información disponibles en la empresa como el BI Business Intelligence.
- c. Utilizar los canales tecnológicos para acceder a la información estadística.

- d. Hacer uso de su derecho legal de acceso a la información.
5. **Calcular el impacto.** A fin de determinar si se trata de un debería y no de un podría en lo posible trate de transformar los hechos posibles en cifras a fin de asegurarse que el impacto o el beneficio valga la pena.
  6. **Explorar el efecto de onda.** Considerar detenidamente otras repercusiones de la selección de una determinada opción, también considerar el peso relativo del problema en comparación con otras iniciativas de la compañía.
  7. **Bajar la velocidad ante las señales de alerta.**
  8. **Buscar la causa.** Se debe identificar la casusa de los síntomas que se manifiestan y tenemos la convicción de que la solución servirá para corregir la causa del problema y no sólo sus efectos.

### **Toma de decisiones efectiva.**

Según **DRUCKER, Peter** es el resultado de un proceso sistemático, compuesto por elementos claramente definidos y escalonados en una secuencia de etapas bien determinadas

Es el proceso mediante el cual un ejecutivo logra el objetivo deseado, mediante la evaluación de la implantación de una decisión para solventar un problema.

## **Metodología para una toma de decisiones efectiva.**

1. **La identificación de un problema.:** La discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea se constituye en un problema a dar solución.
2. **La identificación de los criterios para la toma de decisiones.**  
Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema y enlistarlos.
3. **La asignación de ponderaciones a los criterios.** Con seguridad los criterios seleccionados no tienen todos la misma importancia respecto a la solución de determinado tema, por tanto, es necesario ponderar las variables definidas en el paso anterior
4. **El desarrollo de alternativas.** Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.
5. **Análisis de las alternativas.** Una vez que se han desarrollado las alternativas los tomadores de decisiones deben analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios establecidos y sus ponderaciones.
6. **Selección de una alternativa.** Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas. Existen varios métodos y modelos matemáticos como:
  - a. Tabla de consecuencias de Sahid,
  - b. Tablas de canje equitativo,
  - c. Modelos Financieros

7. **La implantación de la alternativa.** Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.
  
8. **La evaluación de la efectividad de la decisión.** Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para ver si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

### **Como lograr efectividad según Stephen R. Covey,**

En su libro los siete hábitos de las personas altamente efectivas presenta un método claro, certero y eficiente: dividido en etapas, sobre cómo lograr efectividad.

1. **Ser proactivo.** Una persona proactiva no culpa a los demás por lo que le está pasando, es consciente de que fueron sus decisiones las que la llevaron donde está pero no se queda en el simple reconocimiento de sus acciones, tiene el poder para decir "estoy aquí por las decisiones que tomé, pero mañana quiero estar allá".

2. **Empezar con el final en mente.** Si empezamos cada día de nuestras vidas sabiendo lo que queremos hacer y hacia dónde nos dirigimos, seguro que llegaremos al liderazgo.
3. **Poner primero lo primero.** Una vez que se han desarrollado los 2 primeros hábitos se está en posición de implementar el tercero: priorizar. Casi toda la gente está en la búsqueda de organizar el tiempo, pero casi nadie se preocupa por organizar sus prioridades, lo cual resulta siempre más efectivo. La cuestión es que para ser realmente efectivo, se debe poner lo verdaderamente importante por encima de lo urgente.
4. **Pensar ganar/ganar.** La cultura en la que vivimos está enmarcada en el concepto de yo gano - tu pierdes por lo general se busca competencia en lugar de colaboración. Para ser realmente efectivos debemos pensar ganar/ganar en todas nuestras relaciones interpersonales, "hay suficiente para todos". La victoria de uno no siempre es la derrota del otro, desarrollar cuarto hábito quiere decir que ambas partes de cualquier acuerdo siempre saldrán beneficiadas.
5. **Antes que buscar ser comprendido, comprender.** Es difícil interactuar con otros, dialogar o convivir sin tener problemas, se debe aprender a escuchar, en entender a los demás desde su propia perspectiva, si logramos desarrollar este hábito podremos no sólo evitar problemas interpersonales, sino adelantar con más agilidad los procesos con soluciones ganar/ganar.
6. **Sinergizar.** El todo es más que la suma de sus partes, eso significa la sinergia, se basa en la confianza y en los principios, genera creatividad, innovación y efectividad.

7. **Afilarse la sierra.** El desarrollo de este hábito se da cuando se es capaz de hacer mantenimientos e innovaciones benéficas a los demás hábitos, significa que si nos se enfoca solamente a aserrar, sin mantener la sierra, sin afilarla, seguramente llegará el momento en que ya no podamos aserrar más.

### **Decisiones estratégicas**

Tipo de decisiones relacionadas con el mediano y largo plazos que afectan de manera predominante el futuro de la organización

Es importante la toma de decisiones estratégicas porque mediante un buen juicio indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

En la toma de decisiones estratégicas, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

### **Protocolo Familiar**

El protocolo familiar es un documento que contiene lineamientos macros asumidos de forma voluntaria entre los familiares titulares propietarios del capital de la empresa, que desean gestionar de manera unitaria la preservación del negocio familiar en el largo plazo. El Protocolo Familiar tiene por objeto regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia, la empresa o el patrimonio.



## **Inteligencia de Negocios - Business Intelligence**

Sistema de información capaz de recoger, mantener y organizar los datos de la operación del giro del negocio que puede ayudar a desarrollar nuevas oportunidades.

Su aprovechamiento eficiente permite aplicar una estrategia que proporcione una ventaja competitiva y estabilidad a largo plazo.

Los sistemas de BI ofrecen vistas históricas, actuales y predictivas de las operaciones de negocio, procesamiento analítico en línea , análisis, gestión del rendimiento empresarial, evaluación comparativa de una manera simple y visual, a manera de tableros de mando según la configuración y las variables definidas.

El modelo de BI, considera la recolección, análisis y entrega de información a la alta dirección, gerentes y ejecutivos de la empresa sobre los aspectos claves que inciden en la organización de una manera resumida y grafica, y se sirve de la información manejada en un software ERP (Enterprise Resources Planning) que es la herramienta de información administrativo – contable de la empresa.

## **Código Andino de Buen Gobierno Corporativo**

La Corporación Andina de Fomento presentó en 2002 un documento exhaustivo y aplicable a un espectro muy diverso de empresas es de carácter dinámico y podía enriquecerse con las sugerencias y recomendaciones que surjan de su puesta en práctica.

Está compuesto por 51 medidas concretas, ordenadas de forma sistemática, que definen estándares internacionalmente aceptados de gobierno corporativo.

Recoge, además, otras recomendaciones de carácter secundario, de tal forma que su implementación material contribuya a una gestión empresarial más transparente, eficiente y honesta, con un buen manejo del riesgo y más competitiva al servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas.

La intención de la CAF es brindar un sólido apoyo a las empresas en la creación de una verdadera cultura de buen gobierno corporativo. Si bien esta tarea es de largo plazo, la adopción de los lineamientos puede constituir un significativo aporte en el desarrollo de los mercados de capital de la región y contribuir a optimizar las relaciones de las empresas con otros proveedores de recursos financieros.

Las Medidas se encuentran clasificadas en 5 temas o grupos, y son los siguientes:

## I. DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS

1. Los Estatutos Sociales recogerán el principio de una acción un voto, salvo las acciones privilegiadas sin voto.
2. Las propuestas referidas a operaciones societarias como ampliaciones de capital, escisiones, fusiones u otras, que pudieran afectar negativamente al derecho de no dilución de los accionistas, deberá estar necesariamente respaldadas por una opinión independiente emitida por un asesor externo de reconocida

experiencia y solvencia profesional designado preferiblemente por los Directores Externos Independientes.

3. Las sociedades tendrán que implementar mecanismos permanentes de comunicación con los inversores y accionistas, a través de los cuales éstos puedan requerir información, salvo la confidencial o irrelevante, plantear cuestiones de interés corporativo o asociadas a su condición de accionistas, más allá de la información a proveer con ocasión de la Asamblea General de Accionistas, y cuya respuesta será difundida al mercado, no privilegiando al accionista solicitante respecto a los demás.
4. Las grandes compañías y las empresas listadas con amplia difusión de su accionariado deberán contar con una página web corporativa, que actúe como mecanismo de participación e información para con los accionistas y los mercados. Las compañías no listadas deberán mantener una comunicación fluida con sus accionistas, para lo cual deberán tener identificado al conjunto de su accionariado.
5. Las sociedades deben garantizar el derecho de todos los accionistas a conocer los quórum para la constitución de la Asamblea General de Accionistas, el régimen de adopción de acuerdos sociales y la posible exigencia de quórum reforzado para aquéllas operaciones que afecten de manera significativa a los derechos de los minoritarios, así como las limitaciones al derecho de asistencia.
6. El régimen de transmisión de las acciones deberá ser público en todo caso. Para las compañías no cotizadas, se deberá prever el derecho de co-venta (tagalong) de los accionistas minoritarios en el caso de operaciones que supongan el cambio de control de la

sociedad. Para el resto de compañías, se deberá eliminar cualquier mecanismo que pueda considerarse como un blindaje anti-OPA.

## II. LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

7. Los Estatutos de las sociedades deben reconocer a la Asamblea General de Accionistas su condición de órgano supremo, definiendo con claridad sus funciones indelegables, entre las que no se pueden omitir, el nombramiento de los auditores o la aprobación de la política de retribución de los directores.
8. Las grandes compañías, las empresas listadas y las anónimas y abiertas con una gran base accionarial, deberán tener un Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas, de carácter vinculante, y cuya trasgresión acarree responsabilidad.
9. Las sociedades determinarán estatutariamente el derecho de los accionistas que representen una participación significativa del capital social a promover la convocatoria de una Asamblea General de Accionistas, que deberá celebrarse en un plazo razonable y respetando íntegramente la Agenda propuesta por los promotores. Asimismo, los estatutos deben reconocer el derecho de cualquier accionista a introducir puntos a debatir, dentro de un límite razonable, en la agenda de las Asambleas Generales de Accionistas.
10. Los Estatutos fijarán el plazo, los medios de convocatoria, el contenido mínimo del anuncio, así como la obligatoriedad de detallar los puntos contenidos en la agenda y de este modo evitar menciones genéricas, de modo que se facilite al máximo la

asistencia del mayor número de accionistas y la comprensión de todos los asuntos contenidos en la agenda.

11. La compañía debe establecer los medios para facilitar el ejercicio del derecho de información de todos los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea y durante el desarrollo de la misma, teniendo siempre en consideración que la información debe ser completa, correcta y transmitida a todos los accionistas por igual y con tiempo suficiente para su análisis.
12. Las sociedades que deban mantener página web promoverán y ofrecerán a los inversores institucionales y a los accionistas con una participación significativa la posibilidad de hacer pública su política de participación en la Asamblea General de Accionistas así como el sentido de su voto en relación con cada uno de los puntos de la Agenda.
13. Las sociedades, a través de los Estatutos y/o el reglamento de la Asamblea, implementarán los procedimientos necesarios para promover la participación activa de los accionistas en la Asamblea General.
14. Se fomentará la utilización de medios electrónicos, tanto para la convocatoria de las Asambleas como para la emisión del voto a distancia de los accionistas sobre los puntos de la agenda.
15. Los Estatutos deberán prever la facultad de los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio en cualquier momento de la celebración de la Asamblea, aunque no estuviese incluido previamente en la agenda de la misma.

16. Para promover la participación de los accionistas en la Asamblea General, las sociedades admitirán la agrupación de accionistas y limitarán al máximo la delegación de voto a favor del Directorio, sus miembros, y miembros de la alta dirección. El administrador que obtenga la representación no podrá ejercitar el derecho de voto correspondiente a las acciones representadas en aquellos puntos de la Agenda en los que se encuentre en conflicto de intereses.
17. Con el objeto de limitar por parte de los accionistas las delegaciones en blanco, las sociedades promoverán entre sus accionistas el uso de mecanismos transparentes de delegación del voto, de tal forma que el modelo de solicitud de delegación deberá incluir, al menos, la Agenda de la Asamblea General de Accionistas y requerirá al accionista que incluya el sentido de su voto para cada punto de la Agenda indicándole el sentido en que votará el representante en caso de que no se impartan instrucciones precisas.
18. Se fomentará y facilitará la asistencia a la Asamblea General de Accionistas de todos aquellos ejecutivos o asesores externos que con su presencia y explicaciones a los accionistas contribuyan a facilitar la comprensión y clarificación de los temas a tratar.

### III. EL DIRECTORIO

19. Las sociedades, cualquiera que fuera su tipo societario, deberán tener un Directorio con un número de miembros que sea suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones.
20. Los Estatutos deberán fijar las funciones de supervisión, evaluación y estrategia del Directorio, que serán indelegables.

21. El Directorio deberá velar por la integridad de los sistemas de contabilidad, el establecimiento de sistemas de control de riesgos y, en particular, las operaciones off-shore.
22. Las sociedades deberán contar con un Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio, de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree su responsabilidad.
23. Los Estatutos determinarán el número mínimo y máximo de miembros del Directorio que permita una eficaz administración y gobierno de la compañía, y promoverán la participación activa de los directores que representen a los accionistas significativos (directores externos no independientes).
24. El Directorio podrá estar integrado por directores internos y externos, que podrán ser independientes o no independientes. En el nombramiento de los directores se tratará de reflejar al máximo la estructura accionarial de la sociedad. El Directorio podrá estar formado en su totalidad por directores externos, que salvo para las empresas cerradas, serán siempre una amplia mayoría.
25. Los directores deberán elegirse por un procedimiento formal y transparente, definido por el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio, correspondiendo a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la propuesta inicial de los candidatos, que deberá verificar los requisitos de elegibilidad de los mismos, de tal forma que los accionistas tengan pleno conocimiento del perfil de los candidatos.
26. La sociedad únicamente podrá designar como directores independientes a aquellas personas que cumplan con los requisitos

de trayectoria profesional, honorabilidad, y absoluta desvinculación con la compañía o su personal, y promoverá su carácter independiente mediante declaración pública suscrita tanto por el propio director designado como por el Directorio en relación a su independencia.

27. Los Estatutos fijarán las causales por las que se pueda cesar a los directores así como su obligación de dimitir inmediatamente cuando dejen de cumplir las condiciones para su designación o puedan causar un daño al prestigio o buen nombre de la compañía.

28. El alcance de los deberes de diligencia, lealtad, no competencia y secreto, así como los derechos de uso de los activos sociales, información y auxilio de expertos, internos o externos, quedarán recogidos en los Estatutos Sociales.

29. Los directores tendrán que declarar todas las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, con la sociedad, con proveedores, clientes o cualquier otro grupo de interés de las que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto.

30. Los Estatutos de la sociedad deberán prever el manejo de las situaciones de conflicto de interés incluyendo la obligación de los directores afectados de ausentarse o inhibirse en las deliberaciones y en las votaciones sobre este tipo de situaciones u operaciones asociadas a estas.

31. Se reconocerá expresamente el derecho de información del Director, tanto en cualquier momento para el correcto ejercicio de sus funciones, como el de recibir con antelación suficiente la



información concreta de los asuntos a tratar en las reuniones del Directorio.

32. Los Estatutos recogerán las reglas para la fijación y transparencia de la retribución de los directores. La Asamblea General de Accionistas fijará la política de retribución, siempre previa propuesta razonada del Directorio, que, como norma general, deberá contemplar mecanismos mixtos, vinculando una parte de la retribución a componentes variables en función del desempeño empresarial. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones fijará la retribución concreta de cada director.
33. La retribución de los directores será transparente. El informe anual de gobierno corporativo incluirá la información de la remuneración por todos los conceptos, incluyendo todo tipo de asunción de gastos y prestaciones en especie, percibida por el conjunto de directores, de manera tal que no pueda existir ningún otro tipo de retribución distinta de la publicada en el informe anual de gobierno corporativo.
34. Los estatutos fijarán las funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director, y en todo caso, estará sujeto a su mismo régimen de responsabilidad
35. El Presidente del Directorio y, en su caso, el Vicepresidente deberán ser elegidos de entre los miembros externos del Directorio y sus funciones y responsabilidades estarán fijadas con detalle en los Estatutos Sociales y el Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio.
36. El Presidente del Directorio, que no deberá coincidir con la figura del Ejecutivo Principal, no podrá tener voto dirimente, salvo que

excepcionalmente fuera imprescindible para formarla mayoría en caso de vacante en el Directorio, siempre y cuando no existan directores suplentes.

37. El Directorio deberá nombrar un secretario que velará por la legalidad formal, material y estatutaria de las actuaciones del Directorio y la observancia de los principios de buen gobierno.
38. Los Estatutos deberán prever que los derechos y deberes aplicables a la alta gerencia sean similares a los previstos para el Directorio y el ejecutivo principal, aunque con un alcance más limitado. En todo caso, el deber de lealtad deberá ser siempre exigible a la alta gerencia.
39. El Directorio deberá ser convocado periódicamente y siempre que lo requieran los intereses de la sociedad a instancia del presidente, del vicepresidente, o de más de un director.
40. El Directorio conformará en su seno comisiones para ejercer ciertas funciones y en particular, la de auditoría y la de nombramientos y retribuciones, constituidas exclusivamente por directores externos. No obstante lo anterior, el Directorio asignará competencias por áreas a cada uno de los Directores, que serán responsables de su seguimiento y control.
41. Las operaciones con partes vinculadas deberán ser autorizadas por el Directorio, con informe y propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o en su defecto del Director Externo Independiente, con una mayoría cualificada de, al menos, las tres cuartas partes de los miembros del Directorio y deberán ser publicitadas.

42. El Directorio deberá evaluar con una periodicidad al menos anual el cumplimiento por su presidente, vicepresidente, secretario y las comisiones delegadas que se hayan constituido, de sus funciones y las medidas reconocidas en este Código así como otras recomendaciones que puedan adoptarse de gobierno corporativo.

#### IV. INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA

43. El Directorio deberá formular los estados financieros mediante la adecuada utilización de los principios contables contenidos en las normas internacionales de información financiera (NIIF) y contabilidad (NIC) o los aplicables con carácter general en el país de domicilio de la empresa, de manera tal que no haya lugar a salvedades por parte del auditor y que los riesgos asumidos por la compañía queden totalmente identificados sobre la base de criterios de prudencia.

44. La Asamblea General de Accionistas nombrará al auditor externo independiente a propuesta del Directorio previa recomendación del Comité de Auditoría, que no podrá proponer auditores que hayan sido objeto de inhabilitación o cualquier otro tipo de sanción.

45. La sociedad no podrá contratar con su auditor, o personas o entidades a él vinculadas, servicios distintos al de auditoría.

46. En el caso de grupos consolidables, el auditor externo deberá ser el mismo para todo el grupo incluidas las filiales off shore.

47. Los Estatutos Sociales deberán contener las normas, plazos y prórrogas para la contratación del auditor externo y contemplar la

opción de rotar al socio responsable y a los equipos de trabajo de la firma auditora o por rotar a la misma.

48. El Directorio informará a la Asamblea de la remuneración del auditor externo por todos los conceptos y del porcentaje que dicha remuneración supone respecto a la facturación total de éste.

49. Los pactos entre accionistas de sociedades cotizadas, que afecten a la libre

1. transmisibilidad de las acciones o al derecho de voto en las asambleas, habrán de ser comunicados con carácter inmediato a la propia sociedad y al mercado.

50. Anualmente, el Directorio deberá aprobar y publicar un informe de gobierno corporativo que deberá incluir el grado de cumplimiento de estas medidas, así como, entre otros, el detalle de la información corporativa y la información sobre las partes vinculadas y conflictos de interés

## V. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

51. Los Estatutos incluirán una cláusula compromisoria que establezca que cualquier disputa, salvo aquéllas reservadas legalmente a la justicia ordinaria, entre accionistas relativa a la sociedad, entre accionistas y el Directorio, la impugnación de acuerdos de la Asamblea y el Directorio, y la exigencia de responsabilidad a los directores deberán someterse a un arbitraje ante una institución local independiente.

## 6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

La propuesta realizada seguirá las etapas descritas en el siguiente cuadro. Las actividades descritas tendrán distintos niveles de análisis y evaluación por expertos en los campos generales de derecho societario así como especializado en Gobierno corporativo y Administración de empresas familiares. Posteriormente se validará la pertinencia de incluirlo en la normativa estatutaria de la compañía, este hecho deberá ser elevado a escritura pública de reforma del estatuto social.

**TABLA 24. Modelo Operativo**

FASE	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
I N I C I A L	SENSIBILIZACION	SOCIALIZAR EL PROYECTO CON LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA	1.- Planificación 2.- Presentación 3.- Discusión 4.- Validación de recomendaciones	Intelectuales físicos: sala de reuniones, proyector, grabador de audio	Dr. Patricio Acosta	JUNIO 2012 A SEPTIEMBRE 2012
	PLANIFICACION	PRESENTAR EL PROYECTO AL ANALISIS Y APROBACION DE LOS MIEMBROS DE JUNTA GENERAL DE SOCIOS	1.- Elaboración del Cronograma de Actividades de implementación	Computador	Dr. Patricio Acosta	OCTUBRE 2012 A NOVIEMBRE 2012
C E N T R A L	IMPLEMENTACION	EJECUTAR LAS ACCIONES APROBADAS POR LA JUNTA GENERAL Y RELIZAR LA REFORMA DE ESTATUTOS	1.- Presentación del Manual Reformado 2.- Analisis de Riesgos de la implementación 3.- Reuniones con Consultores y asesores Legales	Intelectuales: Moderador Intelectuales: Consultor físico sala de reuniones Proyector Grabador de audio	Dr. Patricio Acosta + Consultor	NOVIEMBRE 2012 A MAYO 2013
F I N A L	EVALUACION	ELABORAR UN INSTRUMENTO DE EVALUACION Y REALIZAR PERIODICAMENTE INFORMES DE AVANCE	1.- Diseño del instrumento de Evaluación 2.- Validación por Expertos 3.- Aplicación del Instrumento	Intelectuales: Asesoría y Responsable del proyecto	Dr. Patricio Acosta + Consultor	JUNIO 2013 A JULIO 2013

Fuente: Proyecto de Investigación  
Elaborado por: ACOSTA, Patricio (2012)

## 6.8. Administración de la Propuesta

La propuesta para que logre el éxito esperado debe ser eficientemente administrada, y como ya se dijo anteriormente el apoyo a la iniciativa debe partir de un compromiso de la alta dirección y los propietarios de la empresa para poder ser implementada.

A continuación se describen la estructura para la administración de la propuesta.

**Institución:** Bioalimentar Cía. Ltda.

**Funcionarios:**

- Junta General de Socios
- Directorio
- Presidencia Ejecutiva
- Apoderada de Gerencia.
- Vicepresidencia Administrativa
- Vicepresidencia Financiera



Figura No. 20 Organigrama de Administración de la propuesta  
Fuente: Proyecto de Investigación  
Elaborado por: ACOSTA, Patricio (2012)

## **Funciones esenciales:**

- Junta General de Socios
  - Aprobación del Proyecto
  - Aprobación de la reforma de estatutos
- Directorio
  - Análisis de Riesgos de la implementación
- Presidencia Ejecutiva
  - Dirigir reuniones con Consultores y asesores Legales
- Apoderada de Gerencia
  - Moderar Reuniones de discusión
  - Validar recomendaciones
  - Supervisa la validación por Expertos
  - Informar los resultados alcanzados
- Vicepresidencia Administrativa
  - Planificar las labores,
  - Elaborar Cronograma de Actividades de implementación
  - Recopilar los resultados alcanzados
  - Presentación del Manual Reformado
  - Presentar los avances
  - Diseño del instrumento de Evaluación
  - Aplicación del Instrumento

- Vicepresidencia Financiera
  - Adjudicar presupuesto
  - Contabilizar gastos e inversiones
  - Controlar eficiencia de uso

### **6.9. Previsión de la Evaluación**

La presente propuesta tiene una característica especial, tal como lo define la Corporación Andina de Fomento para los lineamientos propuestos y es: ser perfectible, esta característica está sujeta a ser medida y evaluada en cada etapa de su implementación para estar consciente de los avances, retrocesos o estancamientos en las metas propuestas.

A través de esta Evaluación se pretende tomar una de las tres decisiones siguientes:

- a) Aceptar la Propuesta y mantenerla
- b) Mejorar los ámbitos que sean necesarios
- c) Rechazar la propuesta

Para operativizar de mejor manera la evaluación **Herrera otros** (2010:151) en su libro Tutoría de la Investigación Científica, propone una matriz, que se puede adaptar a la presente propuesta.



**TABLA 25. Previsión de la Evaluación**

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Qué evaluar?	La pertinencia del Manual de Buenas prácticas de Gobierno Corporativo Las mejoras en la toma de decisiones estratégicas La mejora en la imagen social de la compañía
¿Por qué la propuesta?	Porque la evaluación permitirá conocer la consistencia de la propuesta elaborada. Porque el futuro de la empresa reflejado en su visión puede ser comprometido si la toma de decisiones no sufre unas mejoras significativas.
¿Para qué evaluar?	Establecer si las metas se cumplen en forma satisfactoria y están mejorando los procesos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para conocer el resultado de la socialización del proyecto con los ejecutivos de la empresa</li> <li>• Que aportes u objeciones tuvo el proyecto por los miembros de junta general de socios</li> <li>• Conocer la ejecución de las acciones aprobadas por la junta general y realizar la reforma de estatutos</li> <li>• Verificar la elaboración del instrumento de evaluación y realizar periódicamente informes de avance</li> </ul>
¿Con qué criterios evaluar?	Pertinencia del modelo Coherencia de la propuesta Efectividad de los resultados en cada fase: inicial central y final Eficiencia en los recursos asignados para la propuesta. Eficacia en relación a cumplir las metas en los tiempos definidos.
¿Con qué evaluar?	Con los instrumentos para la investigación: computador, grabadora de audio, cuestionario de preguntas, guías de entrevista, autoevaluación y observación.
¿Quién evalúa?	Al Interior de la Organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoderada de Gerencia</li> <li>• Vicepresidente Administrativo</li> <li>• Consultor Externo</li> </ul> Queda abierta la posibilidad de Revisores externos Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casa de Valores que se encargara del acompañamiento en caso de la emisión de títulos valores o emisión de Obligaciones.</li> <li>• Superintendencia de Compañías</li> <li>• Instituto Ecuatoriano de Buen Gobierno Corporativo, órgano en creación.</li> </ul>
¿Cuándo evaluar?	Evaluación de forma bi-mensual y realizar otra evaluación total en forma semestral, cada año se evaluará el proyecto analizando las metas cumplidas.
¿Cómo evaluar?	Mediante una investigación sobre la ejecución del proyecto con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación y análisis</li> <li>• Encuestas dirigidas</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Sondeos de opinión</li> <li>• Correos electrónicos</li> </ul>

Fuente: Proyecto de Investigación  
Elaborado por: ACOSTA, Patricio (2012)

## **6.10 Manual de Buen Gobierno Corporativo para Bioalimentar. Cía. Ltda.**

A continuación se pone a disposición del lector el Manual de Procedimiento propuesto en este trabajo de investigación.

**MANUAL DE BUENAS PRACTICAS  
DE GOBIERNO CORPORATIVO**

**Año 2012**

**Bioalimantar Cía. Ltda.**

# **MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

## **INTRODUCCION**

Partiendo de la premisa de que adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo, debe ser, una equilibrada mezcla de voluntariedad y exigibilidad, al presente Manual de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo se define como una recopilación y adaptación a la realidad de la empresa Bioalimentar, de los principios del Banco de Desarrollo de América Latina, antes Corporación Andina de Fomento, el Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado, de la misma entidad publicado en el año 2006 y otros estudios relacionados con Responsabilidad Social Empresarial, Derecho Empresarial y Administración de Empresas Familiares, cursados por su autor.

El Manual establece lineamientos que hacen que el gobierno de la empresa identifique importantes mejoras en su acción cotidiana. Estas mejoras guardan consistencia con principios de aplicación internacional. Las empresas o corporaciones que las han aplicado en la última década, en el mundo y en Latinoamérica particularmente, han conseguido ventajas competitivas que las han colocado en una posición predominante ante las sociedades que mantienen esquemas tradicionales de administrar un patrimonio colectivo, sin querer con esto decir, que sea el único medio a través del cual se pueda lograr tal fin.

La propuesta de implementar buenas prácticas de Gobierno corporativo en Bioalimentar se concibe como un esfuerzo mancomunado desde la alta dirección hasta los niveles operativos de la organización, y debe por tanto, constituirse en una guía que oriente la toma de decisiones, la actuación ética de la empresa y el impacto que la empresa tiene ante sus grupos de interés.

Es muy importante mencionar que el énfasis del presente manual se dirige a empresas de tipo cerrado conocidas en nuestra legislación ecuatoriana como Compañías Limitadas, en cuyo caso existen obstáculos legales a la libre transmisión participaciones en el capital social, entre los socios existentes o potenciales. Esperamos sin embargo que pueda adaptarse a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su estructura de propiedad del capital como documento de consulta y referencia.

El Manual de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Bioalimantar Cía. Ltda., contiene 6 secciones:

1. Derechos y Trato equitativo de los Socios
2. La Asamblea General de Socios
3. El Directorio
4. El Control y la información Financiera
5. El Informe de Buen Gobierno Corporativo
6. El Protocolo Familiar

## **HISTORIA DE LA EMPRESA BIOALIMENTAR**

Bioalimantar Cía. Ltda., es una empresa familiar del grupo GARZON GARZON cuyos orígenes se remontan al año 1967 en circunstancias en las que aparecía en el Ecuador una nueva actividad pecuaria, la avicultura, especialmente. Allí Hitler Garzón y su esposa Teresa Garzón, establecen una pequeña granja año 1967 entre Cotaló y Chacaucopara producir huevos con fines comerciales, decidiéndose preparar por cuenta propia el alimento para sus aves; en principio montaron un molino valiéndose de un motor a diesel y una rudimentaria mezcladora accionada por la transmisión de una camioneta Ford 350.

Ocho años mas tarde (1975) resolvieron trasladarse a la ciudad de Ambato ubicándose en la avenida 12 de Noviembre y Vargas Torres; allí amplían su producción de alimento balanceados; aprovechando la energía trifásica, montan un molino y una mezcladora de mayor capacidad; con la producción de la planta llenan las necesidades de su granja avícola, y adicionalmente empiezan a comercializar entre familiares y amigos que se dedicaban a la misma actividad. Rápidamente el producto alcanzó un alto grado de aceptación por su calidad, creciendo la demanda, creando la necesidad de ampliar la planta.

La flamante planta se ubicó en la salida hacia el cantón Baños, hoy Avda. Bolivariana, en 1982 donde la producción se amplía al mercado nacional con nombre propio BALANCEADOS AVIMENTOS.

Hitler Garzón, el gestor de este gran sueño, fallece en 1984, dejando un gran vacío, que con tesón, constancia y una clara visión de futuro, lo llena su esposa Teresa Garzón, para quien fue una lucha abierta, difícil, solo reservada a espíritus llenos de fe inquebrantable y tenacidad a toda prueba, facultades que le sobran a Doña Teresa Garzón quien supo con gran acierto continuar con esta tarea. Gracias a las bondades del producto incrementa su producción y amerita la construcción de dos silos para el almacenamiento de granos el mismo que permitirá atender oportunamente la demanda de la zona Central.

En el año 1995 se origina la guerra del Cenepa y la inestabilidad de los gobiernos, estas situaciones afectaron grandemente a las industrias ecuatorianas especialmente a la avícola. La fortaleza de Doña Teresa Garzón, fue puesta a prueba muchas veces, pero nada pudo contra su carácter forjado a fuego, su voluntad y capacidad de trabajo, están reflejadas como inequívocos signos de grandeza, en el tránsito de su obra que hoy se muestra esplendorosa y admirable, ese ejemplo ha sido

semilla que cayó en tierra fértil, puesto que sus hijos llevan en la sangre la misma filosofía de servicio.

En el año 2001 Edison Garzón toma las riendas del negocio como Gerente General quien lideró con éxito la transformación de AVIMENTOS a BIOALIMENTAR Cía. Ltda. El 22 de febrero de 2002, que según consta en su texto de inscripción en la Superintendencia de Compañías, tuvo como socios fundadores a la Sra. Teresa Garzón, Marcelo, Gloria, Consuelo y Edison Garzón Garzón & Generaciones, mediante la suscripción de capitulaciones matrimoniales.

Como empresa jurídica, amplió sus objetivos para satisfacer la demanda creciente que provenía de las necesidades de la alimentación animal y como derivación la producción de alimento humano. Visión 2010.

Como BIOALIMENTAR se establecieron áreas como la división Nutrición Animal, que agrupaba la producción de alimentos para animales con la prestigiosa marca BALANCEADOS AVIMENTOS, segmentando sus productos específicos según las diferentes explotaciones pecuarias, AVIMENTOS para aves, PORCIMENTOS para la producción Porcícola; VAQUIMENTOS para ganadería lechera y de carne y CUNIMENTOS para explotaciones cunícolas.

En su división Nutrición Humana denominada con la marca BIOHUEVO, manejaba las granjas de producción de huevos comerciales, ubicadas en el norte de Ambato, sector Samanga Bajo.

En la administración de Edison Garzón como Gerente General, se propuso mejorar la calidad del producto, la comercialización y el servicio al cliente, proporcionando asesoramiento veterinario gratuito, y es así como inicia a escalar peldaños para convertirse en la empresa líder a nivel nacional en la Producción de Balanceado. Comenzaba con la

importación del 70% de la Materia Prima desde los Estados Unidos, a través de alianzas estratégicas con gremios

Desde el año 2003 al 2005, se construye y equipa la nueva planta de producción de Balanceados ubicada en el parque Industrial de Ambato, en una superficie de 6.000 mt<sup>2</sup> la misma que cuenta con la más avanzada tecnología disponible en el mercado a través de la adquisición de la maquinaria a la empresa argentina Guliani Hnos., líderes en la industria a nivel de Sudamérica, gracias a lo cual se ha podido automatizar en un 75% los procesos de producción, sin descuidar la capacitación del personal pudiendo ofrecer nuevos productos de mejor calidad a bajos precios y satisfacer la demanda del mercado Ecuatoriano.

En el año 2008 la empresa recibe sus certificaciones internacionales de Calidad e Inocuidad como son Norma ISO 22000, Buenas Prácticas de Manufactura BPM y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control HACCP.

En Mayo del Año 2010 con un equipo gerencial y familiar, se redefine la planeación Estratégica de la empresa donde se configura la visión de futuro dirigida al año 2020.

En este mismo año la empresa ingresa en una nueva área de negocios, el de nutrición de mascotas con la adquisición de marcas existentes en el mercado con nichos y con trayectoria comercial definida.

Considerando la gran demanda de los productos, y que la planta de producción del parque industrial no la abastecía, y tomando en cuenta la visión de la empresa que prevé estar presente en el mercado internacional, el 14 enero del año 2011 queda inscrita la escritura pública por la adquisición de un predio de 7 hectáreas en el sector Pachanlica parroquia Benítez del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, donde se



construirá el nuevo Campus Industrial Bioalimentar 2020, con la perspectiva de que llegue a convertirse en la mejor planta de producción del Pacífico Sur.

El 28 de mayo de 2011, con la presencia de socios, colaboradores, autoridades locales y nacionales en un acto solemne se coloca la primera piedra que da inicio a la construcción de este gran proyecto el nuevo Campus Industrial Bioalimentar, en dicho acto los accionistas y colaboradores de la empresa depositaron en un vasija de barro los sueños y metas para el año 2020 como fuente de inspiración, solidaridad y motivación.

En el mes de junio del 2011 empieza a desarrollarse el proyecto con la construcción de la primera etapa que contiene el área de recepción y almacenamiento de granos BIOGRAIN formada por 4 silos de 5.000 toneladas cada uno de origen chino marca MUYANG, bodega para materia prima y productos terminados, área de oficinas, báscula y planta de tratamiento de aguas residuales, en junio del 2011 empieza a desarrollarse el proyecto con la construcción de la primera etapa que contiene el área de recepción y almacenamiento de granos BIOGRAIN 4 silos de 5.000 toneladas cada uno de origen chino marca MUYANG, bodega para materia prima y productos terminados, área de oficinas, báscula y planta de tratamiento de aguas residuales.

El 28 de mayo de 2011, primera piedra que da inicio a la construcción de este gran proyecto el nuevo Campus Industrial Bioalimentar, la segunda etapa se construirá en el año 2013 y contempla una bodega de clasificación de huevos BIO procedente de Brasil marca YAMASA, silos horizontales para almacenamiento de soya, cisternas y áreas recreativas para uso del personal.

El nuevo campus Industrial Bioalimentar estará totalmente culminado el proyecto en el año 2020

## **VISIÓN**

En el año 2020, quienes conforman Bioalimentar Cía. Ltda., llegaran a ser la empresa agroalimentaria más eficiente y rentable del Ecuador, con presencia en el mercado internacional, por su calidad, cultura organizacional, innovación, seguridad alimentaria y responsabilidad social generaran siempre más valor para nuestros clientes, y por el alto desarrollo de su capital humano se convertirán en el mejor lugar para trabajar. / Mayo 2010

## **MISIÓN**

La misión declarada por Bioalimentar es:

“Transformar nuestro trabajo en alimentos que brinden salud y bienestar para nuestros clientes y colaboradores”.

## **VALORES**

Amor

Respeto

Responsabilidad

Humildad

Carácter

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Se adjunta en anexos.

## BALANCED SCORE CARD

Como un extracto del Balanced Score card, se adjunta el mapa estratégico como referencia de la secuencia de planeación estratégica.

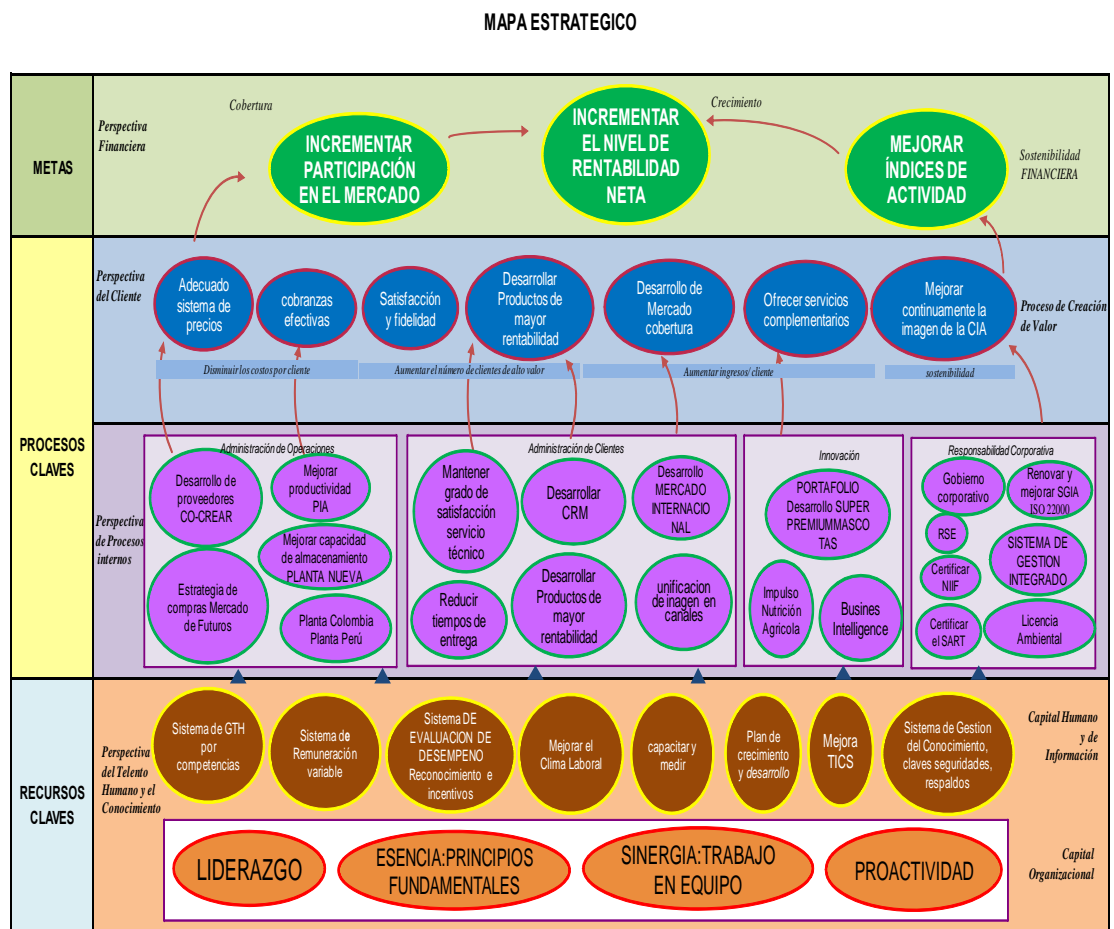


Figura No. 21 Mapa estratégico de Bioalimantar

Fuente: Vicepresidencia administrativa

Autor: ACOSTA, Patricio (2012)

## **DESARROLLO DEL MANUAL**

A continuación se describen las medidas propuestas en los Principios para un Código Andino de Buen Gobierno Corporativo y las recomendaciones para empresas de capital cerrado, consta al final de cada medida la aplicabilidad para Bioalimentar Cía. Ltda.

El Manual está organizado de la siguiente manera:

- Nombre de la sección
- Número y Título de la Medida,
- Descripción de las Medidas contenidas en cada sección,
- Recomendaciones que guían su cumplimiento
- Forma en la que la debe aplicar la empresa en particular.

<b>Derechos y Trato Equitativo Socios/Accionistas</b>	
<b>MEDIDA 1</b>	<b>PRINCIPIO DE UNA ACCIÓN - UN VOTO</b>
	Descripción.- Los Estatutos Sociales recogerán el principio de una acción un voto, salvo las acciones privilegiadas sin voto
	Recomendación: Evitar las estructuras de propiedad que entregan derecho a veto sobre las decisiones de la compañía a accionistas con participación poco significativa, o por el contrario, entreguen escaso peso sobre el gobierno de la empresa a accionistas muy significativos en términos de derechos sobre los flujos de caja.
	Aplicabilidad en Bioalimentar: Por cada participación en el capital social el socio posee un voto Art 16. No existe triangulación ni piramidación de propietarios de capital.

<b>MEDIDA 2</b>	<b>OPERACIONES EXTRAORDINARIAS</b>
	Descripción.- Operaciones como ampliaciones de capital, escisiones, fusiones u otras, que pudieran afectar negativamente al derecho de no dilución de los accionistas, deberá estar necesariamente respaldadas por una opinión independiente emitida por un asesor externo de reconocida experiencia y solvencia profesional designado preferiblemente por los Directores Externos Independientes
	Recomendación: Los estatutos de la empresa deben especificar la necesidad de que estas operaciones sean adecuadamente informadas a los accionistas inclusive los minoritarios para garantizar que los beneficios de las oportunidades de inversión de la empresa sean repartidos

	<p>proporcionalmente para que siempre tengan la opción de participar de los nuevos proyectos de la compañía</p>
	<p>Aplicabilidad en Bioalimentar: Las operaciones extraordinarias enunciadas son aprobadas por el 100% de los votos.</p>

	<p align="center"><b>FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN Y ENTREGA CONTINUA DE INFORMACIÓN</b></p>
	<p>Descripción: Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas. Ello no implica que éstos puedan exigir conocer información de carácter confidencial de la compañía que, en caso de ser divulgada, pueda ser utilizada en detrimento de la sociedad.</p>
<b>MEDIDA 3</b>	<p>Recomendación: Las compañías deberían mantener una comunicación fluida con sus accionistas, para lo cual sería recomendable que, en la medida de sus posibilidades, tengan habilitado un registro de accionistas que permita mantener con los mismos, un cauce electrónico y/o tradicional de comunicación directo y flexible, siempre que la Asamblea de Accionistas así lo apruebe y el Directorio establezca los mecanismos de carácter técnico adecuados.</p>
	<p>Aplicabilidad: Bioalimentar puede crear un canal virtual de comunicación con los diversos grupos de interés mediante el uso de diversas jerarquías de acceso.</p> <p>Implementar y explotar al máximo un modelo de inteligencia de negocios (Business Intelligence BI), como modo de integrar su información al proceso de toma de</p>

	decisiones estratégicas considerando la recolección, análisis y entrega de información a la alta dirección, gerentes y ejecutivos de la empresa sobre los aspectos claves que inciden en la organización de una manera resumida y grafica.
--	--

	<b>OPERACIONES EXTRAORDINARIAS</b>
<b>MEDIDA 4</b>	Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados
	Recomendación: misma de la medida 3
	Aplicabilidad: misma de la medida 3

	<b>EL QUÓRUM Y LAS MAYORÍAS EXIGIBLES</b>
<b>MEDIDA 5</b>	Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea
	Recomendación.- Pueden establecerse quórum especiales para la toma de ciertas decisiones, en las que se considere que los exigidos por la ley no son suficientes. Debe evitarse derechos de veto encubiertos a un número de accionistas minoritarios.
	Aplicabilidad en Bioalimentar.- La toma de decisiones en operaciones estratégicas o que impliquen cambios fundamentales en la situación de la compañía debe hacerse con un respaldo amplio de los accionistas de la sociedad, normalmente el establecido por la ley.

<b>MEDIDA 6</b>	<b>CAMBIO O TOMA DE CONTROL POR OTRO GRUPO</b>
	Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de co-venta
	Recomendación.- Instaurar claros derechos de co-venta mediante los cuales el comprador se obliga a extender la oferta, al mismo precio, a los accionistas minoritarios.
	Aplicabilidad.- La autorización para el traspaso de participaciones previa autorización del 100% de los votos existe una disposición estatutaria para ser preferido en caso de venta por otro socio. Otras formas de transmisión como herencia se deben considerar en el Protocolo Familiar

**De la Asamblea General de Accionistas**

<b>MEDIDA 7</b>	<b>CAMBIO O TOMA DE CONTROL POR OTRO GRUPO</b>
	Consideración de la Asamblea General de Accionistas como órgano supremo, con facultades expresas e indelegables
	Recomendación.- Las decisiones fundamentales de la empresa le corresponden a la Junta General de socios, independientemente de los órganos de gobierno que esta mismo haya establecido para administrar la empresa:
	Aplicabilidad Bioalimentar: Facultades indelegables de la junta General: Aprobación de balances Aprobación de la gestión del Directorio Nombramiento del Directorio y sus miembros Designación de Auditores externos Aprobación de remuneraciones de Directorio y alta gerencia Venta de activos estratégicos



	Aprobación de Fusión o escisión de la compañía
<b>MEDIDAS</b> <b>9/10/11/13</b> <b>14/15/18</b>	<b>PROCEDIMIENTOS PARA CONVOCATORIA Y EJECUCION DE LA ASAMBLEA GENERAL</b>
	Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas
	Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de reuniones de la Asamblea
	Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea
	Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General
	Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General
	Utilización de medios electrónicos en la Asamblea
	Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento
	Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea

	<p>Recomendación.- La convocatoria a Asamblea de Accionistas debe hacerse con el tiempo suficiente y por los medios necesarios para asegurar la mayor asistencia posible para asegurar la transparencia y a legitimar las decisiones que se adopten. La convocatoria deberá contener información clara y precisa del lugar, fecha y hora en que se realizará, así como un listado detallado de los temas a tratar. La información financiera u otra relevante deben ponerse a disposición de los accionistas con anterioridad a la Asamblea. El Directorio de la empresa debe preocuparse de que esta información incluya los derechos y opciones relevantes que tienen los accionistas frente a las decisiones que se les planteen.</p>
	<p>Aplicabilidad.- Se deben seguir los lineamientos para un código andino de buen gobierno corporativo.</p>

	<p><b>PROCEDIMIENTOS PARA CONVOCATORIA Y EJECUCION DE LA ASAMBLEA GENERAL</b></p>
<p><b>Medidas</b> <b>9/10/11/13</b> <b>14/15/18</b></p>	<p>Establecimiento del derecho de convocatoria de Asamblea extraordinaria por parte de los accionistas</p>
	<p>Establecimiento de plazos, mecanismos de convocatoria, agenda y funcionamiento de reuniones de la Asamblea</p>
	<p>Establecimiento de medios para la transmisión de información completa, correcta y en tiempo y forma a todos los accionistas con ocasión de la asamblea</p>
	<p>Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General</p>
	<p>Implementación de procedimientos para la participación activa de los accionistas en la Asamblea General</p>
	<p>Utilización de medios electrónicos en la Asamblea</p>

	<p>Concesión del derecho a los accionistas de solicitar el cese o ejercicio de la acción de responsabilidad contra los administradores en cualquier momento</p>
	<p>Asistencia de ejecutivos y asesores externos a la Asamblea</p>
	<p>Recomendación.- La convocatoria a Asamblea de Accionistas debe hacerse con el tiempo suficiente y por los medios necesarios para asegurar la mayor asistencia posible para asegurar la transparencia y a legitimar las decisiones que se adopten.</p> <p>La convocatoria deberá contener información clara y precisa del lugar, fecha y hora en que se realizará, así como un listado detallado de los temas a tratar. La información financiera u otra relevante deben ponerse a disposición de los accionistas con anterioridad a la Asamblea.</p> <p>El Directorio de la empresa debe preocuparse de que esta información incluya los derechos y opciones relevantes que tienen los accionistas frente a las decisiones que se les planteen.</p>
	<p>Aplicabilidad.- Se deben seguir los lineamientos para un código andino de buen gobierno corporativo.</p> <p>Deben existir comisiones de Retribuciones y de Auditoría Externa con periodos cortos no más de dos años de funciones consecutivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En términos retribución no debe mermar su independencia pero si reconocer la dedicación del Consejero</li> <li>• El valor es por reunión y en base a la evaluación de la eficacia de sus recomendaciones y aportes.</li> <li>• Esta aumenta según la comisión a la que pertenezca.</li> <li>• En caso de las remuneraciones de los ejecutivos de la empresa la comisión debe ser conformada por los consultores externos para mejorar la independencia.</li> </ul>

Del Directorio	
<b>MEDIDAS DE LA 19 A 42</b>	<b>ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO</b>
	Existencia de un Directorio como órgano colegiado de administración
	Determinación de las funciones básicas e indelegables del Directorio
	Exigencia de la responsabilidad del Directorio en cuanto a preparación y divulgación de información financiera y no financiera
	Promulgación del Reglamento de Régimen Interno de Organización y Funcionamiento del Directorio
	En anexos el reglamento
	Determinación del número de miembros del Directorio y participación de los directores representantes de los accionistas significativos
	Existencia de distintas categorías de directores y simetría del Directorio con la estructura del capital accionarial
	Adopción de un procedimiento formal y transparente de elección para los miembros del Directorio y definición de requisitos para ser director
	Definición de requisitos para ser considerado director externo independiente
	Definición expresa de las causales de cese y dimisión de directores
	Definición detallada y precisa de los derechos y deberes de los directores en los Estatutos Sociales
	Declaración obligatoria de situaciones de conflictos de interés
Adopción de un procedimiento formal de gestión de los	

	conflictos de interés
	Reconocimiento del derecho de información del director
	Aprobación de la política de retribución para los miembros del Directorio por la Asamblea
	Definición de funciones y competencias del ejecutivo principal, que podrá ser director
	Separación de cargos entre el Presidente del Directorio y Ejecutivo Principal
	Designación y reforzamiento de las funciones del Secretario del Directorio
	Derechos y deberes de la Alta Gerencia
	Celebración periódica de reuniones ordinarias del Directorio y facultad de los miembros del mismo para convocar reuniones extraordinarias
	Conformación de Comisiones en el seno del Directorio
	Adopción de un procedimiento para la aprobación especial por el Directorio de operaciones con partes vinculadas
	Autoevaluación del Directorio, sus miembros y comisiones
	Recomendación.- Tamaño sugerido del directorio mínimo cinco, máximo 11 siempre impar deben estar representados proporcionalmente los grupos principales de propiedad se requiere experiencia en el sector, en cambio organizativo debe promover el disenso y divergencia frente a estructuras de poder en exceso debe tener un Reglamento de Directorio que ordena los procedimientos y el funcionamiento del mismo
	Aplicabilidad: A pesar de no ser obligación legal se debe conformar el Directorio con 2 Directores externos elegidos por la Junta General quien establecerá sus remuneraciones y el reglamento de funcionamiento, el presidente ejecutivo de la empresa no será Presidente del Directorio.

Se deben realizar reformas al Organigrama estructural  
Se deben realizar reformas al Estatuto social  
Se debe establecer el Reglamento para el funcionamiento del Directorio

### **Estructura del Reglamento del Directorio**

La siguiente es una estructura sugerida del contenido de un Reglamento de Directorio según la CAF.

#### INDICE

Introducción

#### **CAPITULO UNO**

Finalidad, interpretación y modificación del Reglamento

1. Finalidad
2. Ámbito de aplicación
3. Interpretación
4. Modificación

#### **CAPITULO DOS**

Disposiciones generales sobre el Directorio

Composición, confidencialidad, competencia y funciones del Directorio

Relaciones del Directorio

- Relaciones con los accionistas en general

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con la Asamblea de Accionistas</li> <li>• Relaciones con los auditores</li> <li>• Relaciones con la alta dirección</li> </ul> <p>Estatuto del director</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombramiento de directores</li> <li>• Designación de directores independientes</li> <li>• Duración del cargo</li> <li>• Cese de los directores</li> </ul> <p>Deberes del director en el desempeño del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligaciones generales del director</li> <li>• Obligación de no competencia</li> <li>• Conflictos de interés</li> <li>• Uso de información sobre la sociedad</li> <li>• Deberes de información del director</li> </ul> <p>Derechos y facultades del director</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultades de información e inspección</li> <li>• Auxilio de expertos</li> <li>• Retribución del director</li> <li>• Retribución del director independiente</li> </ul> <p>Disposiciones finales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación y seguimiento del estatuto del director</li> </ul>
--	---

	<p>Estructura y funcionamiento del Directorio</p> <p>Estructura del Directorio</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El presidente del Directorio. Designación, funciones y sustitución de facultades</li><li>• El director delegado</li><li>• El secretario del Directorio</li></ul> <p>Funcionamiento del Directorio</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones del Directorio</li><li>• Desarrollo de las sesiones</li></ul> <p>Las Comisiones Auxiliares del Directorio</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comisiones del Directorio: funciones básicas</li><li>• Composición de la Comisión de Auditoría y Control</li><li>• Competencia y funciones de la Comisión de Auditoría y Control</li><li>• Composición de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones</li><li>• Competencia y funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones</li></ul>
--	---



Información Financiera y No financiera	
<b>Medida 43</b>	<b>FORMULACION DE ESTADOS FINANCIEROS SEGÚN NORMATIVA</b>
	Formulación de estados financieros por parte del Directorio según principios contables aceptados
	Recomendación.- El Directorio deberá rendir y presentar los estados financieros, según principios contables contenidos en las normas internacionales de contabilidad o las aplicables con carácter general en el país con el objetivo de evitar salvedades por parte del auditor externo. No obstante, cuando el Directorio considere que debe mantener su criterio, por tratarse de incertidumbres, éstas deberán ser adecuadamente explicadas y justificadas públicamente, concretando el contenido y alcance de la discrepancia
	Aplicabilidad.- Una de las más delicadas responsabilidades del Directorio es gestionar la presentación adecuada de la información financiera, y reflejar en las notas explicativas las transacciones con relacionadas, cambios importantes

<b>Medida 44, 46,47,48</b>	<b>INDEPENDENCIA DEL AUDITOR EXTERNO</b>
	Adopción de un procedimiento formal de designación y nombramiento del auditor externo
	Elección de un mismo auditor externo para grupos consolidables
	Establecimiento formal de plazos, normas y prórrogas para la contratación del auditor externo
	Revelación de información a los accionistas sobre la remuneración del auditor externo

	<p>Recomendación.- Los riesgos y la posición financiera deben ser entendidos en una lógica consolidada por los diferentes tipos de negocio que tiene la compañía, el mismo auditor debe realizar el trabajo en todos estos negocios. No debe ser ratificado el mismo auditor por periodos de tiempo extensos. Máximo dos años.</p>
	<p>Aplicabilidad.- Es potestad de la Junta General el nombramiento del Auditor Externo, mas el Directorio está llamado a realizar la selección y estudio de las alternativas e informar a la Junta para su resolución. De conformidad con el estatus corporativo la firma de Auditoría debe poseer prestigio y reconocimiento. El Directorio debe vigilar la independencia del Auditor Externo</p>

	<p><b>INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b></p>
	<p>Elaboración y difusión de un Informe anual de Gobierno Corporativo por parte del Directorio</p>
<p><b>Medida 50</b></p>	<p>Recomendación.-El informe entre otros aspectos debe contener lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Detalle de la estructura de la propiedad de la sociedad.</li> <li>b) Política de pago de dividendos de la compañía si la hubiere.</li> <li>c) Estructura de la administración de la sociedad.</li> <li>d) Información sobre los vínculos y conflictos de interés, y sobre las transacciones con partes relacionadas.</li> <li>e) Principios de actuación de la sociedad en materia de Gobierno Corporativo y documentos en los que se concretan.</li> <li>f) Acuerdos sobre Gobierno Corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.</li> <li>g) Cumplimiento de las medidas de gobierno y demás recomendaciones en materia de buen gobierno o, en su caso, explicación de la falta de cumplimiento de las mismas o de su cumplimiento parcial.</li> </ul>
	<p>Aplicabilidad.- Se establece al informe Anual de Buen Gobierno Corporativo en Bioalimentos como herramienta de rendición de cuentas, transparencia y Credibilidad.</p>

	<p>Se debe presentar cada año</p> <p>Su formato debe ser adaptado según un modelo generalizado o un patrón internacional</p> <p>Se establecerán canales efectivos de retroalimentación que permitan la interacción con los grupos de interés</p> <p>Es conveniente que se gestione una certificación al respecto de los temas incluidos en este apartado.</p>
--	---

	<p><b>INCLUSION DE CLAUSULAS DE SUMISION A ARBITRAJE</b></p>
	<p>Inclusión de cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias</p>
<b>Medida 51</b>	<p>Recomendación.- Vía estatuto social se debe hacer constar una clausula compromisoria para establecer que las disputas entre socios y el Directorio, así como impugnaciones a las resoluciones de Junta, puedan someterse a Arbitraje en una institución local independiente. Y aclarar que otro tipo de disputas deben someterse a la justicia ordinaria.</p>
	<p>Aplicabilidad.- El estatuto advierte la posibilidad de acudir a métodos alternativos de resolución de conflictos como Mediación y Arbitraje. Se debe considerar este aspecto para el Protocolo Familiar.</p>

	<p><b>EL PROTOCOLO FAMILIAR</b></p>
<b>Protocolo Familiar</b>	<p>Normas que regulan y orientan la familia poseedora de la propiedad de la empresa y sus relaciones entre familia, socios, y empresa, con el fin de preservarse en el tiempo y normar las acciones tendientes a la sucesión generacional.</p>

	<p>Recomendación.- Se debe elaborar un Protocolo Familiar que establezca el Marco de regulación de relaciones entre familia socios y empresa, para protegerla de avatares de las personas generaciones, turbulencias empresariales y circunstancias imprevistas.</p>
	<p>Aplicabilidad.- El Protocolo familiar puede tener entre otros los siguientes componentes:</p> <p><b>Estructura del Protocolo Familiar</b></p> <p>La siguiente es una estructura sugerida del contenido de un Protocolo Familiar.</p> <p>PORTADA</p> <p>PROLOGO</p> <p>ANTECEDENTES E HISTORIA DE LA FAMILIA</p> <p>MIEMBROS DE LA FAMILIA GENOGRAMA</p> <p><b>CAPÍTULO 1</b></p> <p><b>AMBITO Y NATURALEZA</b></p> <p>TITULO 1 PACTO DE HONOR</p> <p>TITULO 2 CONSTITUCION Y DOMICILIO</p> <p>TITULO 3 FINALIDADES Y OBJETIVOS</p> <p>TITULO 4 NATURALEZA Y AMBITO DE APLICACIÓN</p> <p>TITULO 5 CAPITAL INTANGIBLE</p> <p><b>CAPÍTULO 2</b></p> <p><b>GOBIERNO Y DIRECCIÓN</b></p> <p>TITULO 1 LA ASAMBLEA FAMILIAR</p> <p>TITULO 2 EL CONSEJO DE FAMILIA</p> <p>TITULO 3 EL PRESIDENTE</p> <p>TITULO 4 EL SECRETARIO</p> <p>TITULO 5 LOS CONSEJEROS</p>

TITULO 6	DE LOS MIEMBROS DE LA COMISION DE RESOLUCION DE CONFLICTOS MEDIACIÓN Y ARBITRAJE
TITULO 7	JUNTA GENERAL DE SOCIOS
TITULO 8	DIRECTORIO DE LA EMPRESA
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>SOLUCION DE CONTROVERSIAS</b>	
TITULO 1	DIALOGO
TITULO 2	MEDIACION
TITULO 3	ARBITRAJE
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>DE LA SUCESIÓN</b>	
TITULO 1	SUCESION FAMILIAR
TITULO 2	NORMAS PARA LA SUCESION EN LA EMPRESA
<b>CAPITULO 5.</b>	
<b>TRABAJO Y FORMACIÓN</b>	
TITULO 1	PRINCIPIOS GENERALES
TITULO 2	PROFESIONALIDAD
TITULO 3	CONDICIONES DE ACCESO Y TRABAJO EN LA EMPRESA
TITULO 4	FINANCIAMIENTO
<b>CAPITULO 6.</b>	
<b>BENEFICIOS OBLIGACIONES Y DERECHOS</b>	
TITULO 1	PRINCIPIOS GENERALES
TITULO 2	POLITICA DE DIVIDENDOS
TITULO 2	PROPIEDAD PARTICIPACIONES SOCIALES

	<p>TITULO 3 ADMISION DE TERCEROS EN EL CAPITAL SOCIAL</p> <p><b>CAPITULO 7. DE LA FAMILIA</b></p> <p>TITULO 1 CULTURA Y TRADICIONES TITULO 2 POLÍTICAS GENERALES TITULO 3 TOMA DE DECISIONES TITULO 4 CÓDIGO DE CONDUCTA TITULO 5 INTEGRACIÓN Y RECREACIÓN TITULO 6 TRASCENDENCIA DE VALORES TITULO 7 VACACIONES FAMILIARES TITULO 8 OTROS BENEFICIOS</p>
--	---

## **REFORMAS COMPLEMENTARIAS**

Para que la propuesta se implemente con seriedad, hace falta en la organización adaptaciones a nivel legal y reglamentario interno tales como:

### **Reformas a nivel Estatutario**

Las propuestas realizadas en el manual implicaran en su mayoría reformas a nivel del Estatuto Social vigente de Bioalimentar Cía. Ltda., por lo cual deberá ser la Junta General quien apruebe su inclusión en una asamblea especifica y encargar al Presidente que se lleve a cabo la reforma, posteriormente hacer el seguimiento en las asambleas ordinarias.

### **Reformas a nivel Estructural**

Modificaciones a nivel de estructura orgánico - funcional.

## **Reformas a nivel Reglamentario**

La empresa deberá incluir en sus manuales y reglamentos los siguientes:

- Mapa de stakeholders, se debe definir desde el más alto nivel organizacional un esquema donde se reconozcan a todos los grupos par los que se considere la empresa afecta o se ve afectada con impacto significativo. (ver anexo 8)
- Código de Ética, se trata de un documento de carácter interno con repercusiones externas, para regular el manejo de las relaciones con los grupos de interés.
- Código de Conducta, documento de aplicación interna que regula el comportamiento de todos los miembros de la institución en referencia a su actuación diaria, debe ser definido a nivel de mandos medios y gerenciales. Este código demanda la firma de una carta de compromiso con la empresa y los colaboradores

## BIBLIOGRAFÍA

ASTORGA, Cristian, et. al. "El gobierno corporativo como instrumento de creación de valor", Tesis de Ingeniería, Santiago – Chile, 4-5.

BOLSA DE VALORES de Quito, (marzo 2009). "Buen Gobierno Corporativo nuevas exigencias de Mercado", Ekos 179, 66-67.

BOLSA DE VALORES de Quito, (mayo 2009). "Crisis: consecuencia de un mal Gobierno Corporativo", Ekos, 181, 62-63.

CANALS Jordi, Fontrodona (julio 2007). "Gobierno Corporativo se escribe con R de Responsabilidad", Ekos159, 104-105

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO CAF (Agosto 2006). "Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado" Editorial Norma Color, Caracas, Venezuela.

DRUCKER Y COLABORADORES. (2002) "La toma de decisiones" Primera Edición. Editorial DEUSTO. Bogota-Colombia.

ESTRELLA, Marlene. (2008 internet ) "Gobierno Corporativo. " INCAE Business Review. (En línea). Disponible en:

HERNÁNDEZ R, et. Al. (2003) Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana

HERNANDEZ, Voroshilov, (2009), "Análisis de las estrategias financieras en las industrias agrupadas en el parque industrial Ambato y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales", Tesis de maestría, Ambato–Ecuador



IQNET ASSOCIATION – The International Certification Network (2011), IQNET SR 10 Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social. Requisitos, Switzerland.

VAN HORNE, James y WACHOWICZ, John (2010) “Fundamentos de Administración Financiera” 13ª. Edición. Editorial PEARSON. México-Mexico.

### **Link-grafía**

BORDA, Carolina (2008), “Etnopolíticas y racismo: conflictividad y desafíos interculturales en America Latina”, (En línea) Disponible en: [http://find.galegroup.com/ips/retrieve.do?contentSet=IAC-Documents&resultListType=RESULT\\_LIST&qrySerId=Locale\(es%2C%2C\)%3AFQE%3D\(ke%2CNone%2C14\)conflictividad%24&sgHitCountType=None&inPS=true&sort=DateDescend&searchType=BasicSearchForm&tabID=T002&prodId=IPS&searchId=R1&currentPosition=1&userGroupName=uta\\_cons&docId=A174974179&docType=IAC&contentSet=IAC-Documents](http://find.galegroup.com/ips/retrieve.do?contentSet=IAC-Documents&resultListType=RESULT_LIST&qrySerId=Locale(es%2C%2C)%3AFQE%3D(ke%2CNone%2C14)conflictividad%24&sgHitCountType=None&inPS=true&sort=DateDescend&searchType=BasicSearchForm&tabID=T002&prodId=IPS&searchId=R1&currentPosition=1&userGroupName=uta_cons&docId=A174974179&docType=IAC&contentSet=IAC-Documents) (14.03.2009)

CENTRO PARA EL GOBIERNO DE LA EMPRESA (2009) “Corporación”, (En línea) Disponible en: <http://www.gobiernodelaempresa.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=2029&DMETCOND=106&GUID=%7B6332F636-F9AC-48CA-8A48-405CC2B88354%7D>, (20-01-2010)

FLOREZ, Claudia. Monografias.com, (2003) “El patrimonio” (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/patrimonio/patrimonio.shtml> (21-01-2010)

FLOREZ, Claudia. Monografias.com, (2003) “El patrimonio” (En línea) Disponible en:  
<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTipolInvestigacion>

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, Foro Global de Gobierno Corporativo, Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo: Capitalizando sobre una década de progreso Disponible en:  
[http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/Content/LAC\\_RT\\_10\\_Years\\_Spanish](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/Content/LAC_RT_10_Years_Spanish)

[http://find.galegroup.com/ips/retrieve.do?contentSet=IAC-Documents&resultListType=RESULT\\_LIST&qrySerId=Locale%28es%2C%2C%29%3AFQE%3D%28ke%2CNone%2C20%29GOBIERNO+CORPORATIVO%24&sgHitCountType=None&inPS=true&sort=DateDescend&searchType=BasicSearchForm&tabID=T002&prodId=IPS&searchId=R6&currentPosition=7&userGroupName=uta\\_cons&docId=A176688055&docType=IAC&contentSet=IAC-Documents](http://find.galegroup.com/ips/retrieve.do?contentSet=IAC-Documents&resultListType=RESULT_LIST&qrySerId=Locale%28es%2C%2C%29%3AFQE%3D%28ke%2CNone%2C20%29GOBIERNO+CORPORATIVO%24&sgHitCountType=None&inPS=true&sort=DateDescend&searchType=BasicSearchForm&tabID=T002&prodId=IPS&searchId=R6&currentPosition=7&userGroupName=uta_cons&docId=A176688055&docType=IAC&contentSet=IAC-Documents) (11-12-2009)

LUQUE DE LA ORDEN, Ignacio. (2003), “Cuenta Financiera, Competitividad Exterior y Sistema Cambiario en las Economías Emergentes Frente a las Nuevas Entradas de Capitales: el Caso de Argentina y Chile a Principios de los Noventa”, (En línea) Disponible en:  
[http://cisne.sim.ucm.es/search~S7\\*sp?/Xcontrol+interno&searchscope=7&SORT=D/Xcontrol+interno&searchscope=7&SORT=D&SUBKEY=control%20interno/1%2C7%2C7%2CB/frameset&FF=Xcontrol+interno&searchscope=7&SORT=D&5%2C5%2C](http://cisne.sim.ucm.es/search~S7*sp?/Xcontrol+interno&searchscope=7&SORT=D/Xcontrol+interno&searchscope=7&SORT=D&SUBKEY=control%20interno/1%2C7%2C7%2CB/frameset&FF=Xcontrol+interno&searchscope=7&SORT=D&5%2C5%2C) (20-06-2009).

UNIVERSIDAD DE BARCELONA, (2009) Chi Cuadrado (En línea) Disponible en: [http://www.ub.es/aplica\\_infor/spss/cap5-2.htm](http://www.ub.es/aplica_infor/spss/cap5-2.htm) (22-01-2010)

VERA, Lamberto “La Investigación Cualitativa”, (En línea) Disponible en: [http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION\\_CUALITATIVA.pdf](http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf) (21.01.2010)


WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre. (2009) “Investigación Cuantitativa”, (En línea) Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cuantitativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cuantitativa) (20-06-2009)

WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre. (2009) “Corporación”, (En línea) Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Corporaci%C3%B3n> (20-01-2010)

WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre. (2009) “Toma de decisiones empresariales”, (En línea) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos66/toma-decisiones-empresariales/toma-decisiones-empresariales.shtml> (20-01-2010)

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**RUC actualizado**



**SRI**  
*Je hace bien al país!*

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 1891706967001  
**RAZON SOCIAL:** BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATAHUALPA (CHISALATA) Barrio: SAN VICENTE Calle: PRINCIPAL  
Número: S/N Referencia: A UN KILOMETRO DEL CONTROL NORTE. Teléfono Trabajo: 032854029

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005      **ESTADO** ABIERTO OFICINA      **FEC. INICIO ACT.** 13/09/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**  
ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS SOCIALES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: EL BATAN Calle: FINLANDIA Número: 36 Intersección: SUECIA Referencia: A  
CIEN METROS DEL PARQUE EL EJIDO Edificio: HELSINKI Piso: 2 Telefono Trabajo: 032453060 Fax: 032453060 Email:  
pacosta@bio.com.ec

---


**No. ESTABLECIMIENTO:** 003      **ESTADO** ABIERTO BODEGA      **FEC. INICIO ACT.** 30/08/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS BALANCEADOS  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS PARA ANIMALES DOMESTICOS COMO PERROS GATOS ENTRE OTROS

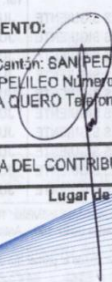
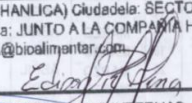
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL EL SAUCE Calle: AV. 39 Número:  
S/N Intersección: 24 Bloque: B-12 Edificio: PARQUE CALIFORNIA DOS Carretera: VIA A DAULE Kilómetro: 12 Telefono Trabajo:  
032451281 Celular: 998140508 Email: pacosta@bio.com.ec

---

**No. ESTABLECIMIENTO:** 007      **ESTADO** ABIERTO BODEGA      **FEC. INICIO ACT.** 04/01/2012  
**NOMBRE COMERCIAL:** BIOALIMENTAR CIA. LTDA.      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**  
ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE AVES DE CORRAL  
ARRENDAMIENTO DE SILO  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE BALANCEADOS PARA ANIMALES DOMESTICOS Y DE GRANJA  
PRESTACION DE SERVICIOS DE PESAJE Y LABORATORIO  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE HUEVOS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: BENITEZ (PACHANLIGA) Ciudadela: SECTOR  
PACHANLIGA Calle: VIA A PELILEO Número: S/N Intersección: VIA A QUERO Referencia: JUNTO A LA COMPAÑIA HOLVIPLAST  
Kilómetro: 10 Camino: VIA A QUERO Telefono Trabajo: 032451281 Email: patricia.acosta@bioalimentar.com




**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** ERMM149512      **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560      **Fecha y hora:** 11/07/2012 15:19:19

Página 3 de 4



**SRI.gob.ec**

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891706967001  
RAZON SOCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 27/09/2005  
NOMBRE COMERCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ELABORACION DE BALANCEADOS PARA ANIMALES DE GRANJA  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS  
ELABORACION DE ALIMENTOS BALANCEADOS, INCLUSO SUSTANCIAS SOLUBLES, PARA ANIMALES ACUATICOS  
PRODUCCION DE ALIMENTO PARA ANIMALES DOMESTICOS COMO PERROS, GATOS, ENTRE OTROS  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIA PRIMA E INSUMOS AGRICOLAS  
PRESTACION DE SERVICIOS COMO PESAJE Y LABORATORIO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL Barrio: EL PISQUE Calle:  
PRIMERA Número: S/N Intersección: AV. D Referencia: FRENTE A LA SUBESTACION SAMANGA DE LA EMPRESA ELECTRICA  
DE AMBATO Conjunto: CUARTA ETAPA Telefono Trabajo: 032451281 Fax: 032451281 Email: edisson.garzon@bioalimentar.com

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO BODEGA FEC. INICIO ACT. 22/02/2002  
NOMBRE COMERCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y AGROPECUARIOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: AMERICAN PARK Calle: AV. BOLIVARIANA  
Número: S/N Referencia: FRENTE A LA PISTA ATLETICA Carretera: VIA A BAÑOS Kilómetro: 1 1/2 Telefono Trabajo: 032850794  
Fax: 032850794 Email: egarzon@bioalimentar.com.ec Email: pascosta@bioalimentar.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 04/12/2007  
NOMBRE COMERCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA. FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

CRIA DE AVES DE CORRAL  
OBTENCION DE HUEVOS DE AVE  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE HUEVOS.  
PRODUCCION DE CARNE DE AVES DE CORRAL  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ABONOS  
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE AVES DE CORRAL

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ERMM140512 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 11/07/2012 15:16:49

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891706967001

RAZON SOCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL: GARZON GARZON EDISSON JAVIER

CONTADOR: ARMAS SANTANA MARIA BELEN

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/02/2002

FEC. CONSTITUCION: 22/02/2002

FEC. INSCRIPCION: 15/03/2002

FECHA DE ACTUALIZACION: 11/07/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ELABORACION DE BALANCEADOS PARA ANIMALES DE GRANJA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL Barrio: EL PISQUE  
Calle: PRIMERA Número: S/N Intersección: AV. D Conjunto: CUARTA ETAPA Referencia ubicación: FRENTE A LA  
SUBESTACION SAMANGA DE LA EMPRESA ELECTRICA DE AMBATO Telefono Trabajo: 032451281 Fax: 032451281  
Email: edisson.garzon@bioalimentar.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

del 001 al 008

ABIERTOS: 7

JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA

CERRADOS: 1



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ERMM149512

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580

Fecha y hora: 11/07/2012 15:18:49

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1891706967001  
**RAZON SOCIAL:** BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

**No. ESTABLECIMIENTO:** 008    **ESTADO:** ABIERTO    **BODEGA:**    **FEC. INICIO ACT.** 04/01/2012  
**NOMBRE COMERCIAL:** BIOALIMENTAR CIA. LTDA.    **FEC. CIERRE:**    **FEC. REINICIO:**      
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS AGRICOLAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: BENITEZ (PACHANLICA) Ciudadela: SECTOR PACHANLICA Calle: VIA A PELILEO Número: S/N Intersección: VIA A QUERO Referencia: JUNTO A LA COMPAÑIA HOLVIPLAST Email: patricio.acosta@bioalimentar.com Telefono Domicilio: 032451281

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004    **ESTADO:** CERRADO    **LOCAL COMERCIAL:**    **FEC. INICIO ACT.** 19/10/2010  
**NOMBRE COMERCIAL:**    **FEC. CIERRE:** 16/01/2012    **FEC. REINICIO:**      
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADOS  
 SERVICIOS DE VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS PREPARADAS  
 ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS SOCIALES



**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Número: 03-135 Intersección: VARGAS TORRES Referencia: ATRAS DE LA ESCUELA TERESA FLOR Edificio: BIOGOURMET Telefono Domicilio: 032424343 Telefono Trabajo: 032421385 Email: PACOSTA@BIO.COM.EC

PLAZAS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

PERIODO	ESTADO	IMPUESTO	IMPORTE	IMPORTE DE LA RENTA	IMPORTE DE LA RENTA	IMPORTE DE LA RENTA	IMPORTE DE LA RENTA	IMPORTE DE LA RENTA	IMPORTE DE LA RENTA
JULIO 2012	ABIERTO	IRPF							
AGOSTO 2012	ABIERTO	IRPF							
SEPTIEMBRE 2012	ABIERTO	IRPF							
OCTUBRE 2012	ABIERTO	IRPF							
NOVIEMBRE 2012	ABIERTO	IRPF							
DICIEMBRE 2012	ABIERTO	IRPF							
JANUARIO 2013	ABIERTO	IRPF							
FEBRUERO 2013	ABIERTO	IRPF							
MARZO 2013	ABIERTO	IRPF							
ABRIL 2013	ABIERTO	IRPF							
MAYO 2013	ABIERTO	IRPF							
JUNIO 2013	ABIERTO	IRPF							
JULIO 2013	ABIERTO	IRPF							
AGOSTO 2013	ABIERTO	IRPF							
SEPTIEMBRE 2013	ABIERTO	IRPF							
OCTUBRE 2013	ABIERTO	IRPF							
NOVIEMBRE 2013	ABIERTO	IRPF							
DICIEMBRE 2013	ABIERTO	IRPF							
JANUARIO 2014	ABIERTO	IRPF							
FEBRUERO 2014	ABIERTO	IRPF							
MARZO 2014	ABIERTO	IRPF							
ABRIL 2014	ABIERTO	IRPF							
MAYO 2014	ABIERTO	IRPF							
JUNIO 2014	ABIERTO	IRPF							
JULIO 2014	ABIERTO	IRPF							
AGOSTO 2014	ABIERTO	IRPF							
SEPTIEMBRE 2014	ABIERTO	IRPF							
OCTUBRE 2014	ABIERTO	IRPF							
NOVIEMBRE 2014	ABIERTO	IRPF							
DICIEMBRE 2014	ABIERTO	IRPF							
JANUARIO 2015	ABIERTO	IRPF							
FEBRUERO 2015	ABIERTO	IRPF							
MARZO 2015	ABIERTO	IRPF							
ABRIL 2015	ABIERTO	IRPF							
MAYO 2015	ABIERTO	IRPF							
JUNIO 2015	ABIERTO	IRPF							
JULIO 2015	ABIERTO	IRPF							
AGOSTO 2015	ABIERTO	IRPF							
SEPTIEMBRE 2015	ABIERTO	IRPF							
OCTUBRE 2015	ABIERTO	IRPF							
NOVIEMBRE 2015	ABIERTO	IRPF							
DICIEMBRE 2015	ABIERTO	IRPF							
JANUARIO 2016	ABIERTO	IRPF							
FEBRUERO 2016	ABIERTO	IRPF							
MARZO 2016	ABIERTO	IRPF							
ABRIL 2016	ABIERTO	IRPF							
MAYO 2016	ABIERTO	IRPF							
JUNIO 2016	ABIERTO	IRPF							
JULIO 2016	ABIERTO	IRPF							
AGOSTO 2016	ABIERTO	IRPF							
SEPTIEMBRE 2016	ABIERTO	IRPF							
OCTUBRE 2016	ABIERTO	IRPF							
NOVIEMBRE 2016	ABIERTO	IRPF							
DICIEMBRE 2016	ABIERTO	IRPF							
JANUARIO 2017	ABIERTO	IRPF							
FEBRUERO 2017	ABIERTO	IRPF							
MARZO 2017	ABIERTO	IRPF							
ABRIL 2017	ABIERTO	IRPF							
MAYO 2017	ABIERTO	IRPF							
JUNIO 2017	ABIERTO	IRPF							
JULIO 2017	ABIERTO	IRPF							
AGOSTO 2017	ABIERTO	IRPF							
SEPTIEMBRE 2017	ABIERTO	IRPF							
OCTUBRE 2017	ABIERTO	IRPF							
NOVIEMBRE 2017	ABIERTO	IRPF							
DICIEMBRE 2017	ABIERTO	IRPF							

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** ERMM140512    **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560    **Fecha y hora:** 11/07/2012 10:19:19





**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

<b>BIOALIMENTAR CIA. LTDA.</b>			
<b>CUESTIONARIO DE PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>			
<b>ASPECTOS</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>		
Se respeta el principio de una accion un voto y la participación de los socios minoritarios?	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Los socios son suficientemente informados de las decisiones importantes de la empresa?	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Se convoca a Junta general dentro de los parametros y se entrega informacion anticipada?	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Asesores externos asisten a las Juntas a mejorar el analisis y la toma de decisiones	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Considera que es pertinente que la junta general pueda delegar alguna de sus atribuciones a otros órganos de la compañía	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Se ha definido el reglamento y las atribuciones del Directorio	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Tienen los socios acceso oportuno y suficiente a la información de los estados financieros y documentos de respaldo	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Se han establecido mecanismos e instancias para la selección de auditoria Externa	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Se ha previsto la presentación de Informes sobre Gobierno Corporativo	A VECES		NO CUMPLE
La empresa ha previsto mecanismos para regular la sucesión en la administración de la empresa	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Se ha definido en la Organización un mecanismo de solución de controversias	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Las resoluciones de Junta se toman sin consenso	A VECES		NO CUMPLE
Se han definido procedimientos detallados para la toma de decisiones	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE
Se ha definido en la Organización un mecanismo de rendicion de cuentas	CUMPLE	A VECES	NO CUMPLE

**ANEXO 3**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN LIBROS SOCIALES 1**

<b>Nombre del Libro Social:</b>	Grado y grupo:
	Plantel:
Responsable:	Clave:
Fecha:	Fecha de aplicación:

**INSTRUMENTO DE EVALUACION**

*Descripción: Guía de observación (50%)*

**DESEMPEÑO A EVALUAR:** Razonabilidad en los informes de los Administradores

**INSTRUCCIONES:** Los informes de los Administradores evidencian que la toma de decisiones es participativa, discutida y consensuada

No	Acciones a evaluar	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1					
2					
3					
4					
5					

**Notas:**

**ANEXO 4**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN INFORMES DE ADMINISTRADORES 2**

<b>Nombre del Libro Social:</b>	Grado y grupo:
	Plantel:
Responsable:	Clave:
Fecha:	Fecha de aplicación:

**INSTRUMENTO DE EVALUACION**

*Descripción: Guía de observación (50%)*

**DESEMPEÑO A EVALUAR:** Razonabilidad en los informes de los Administradores

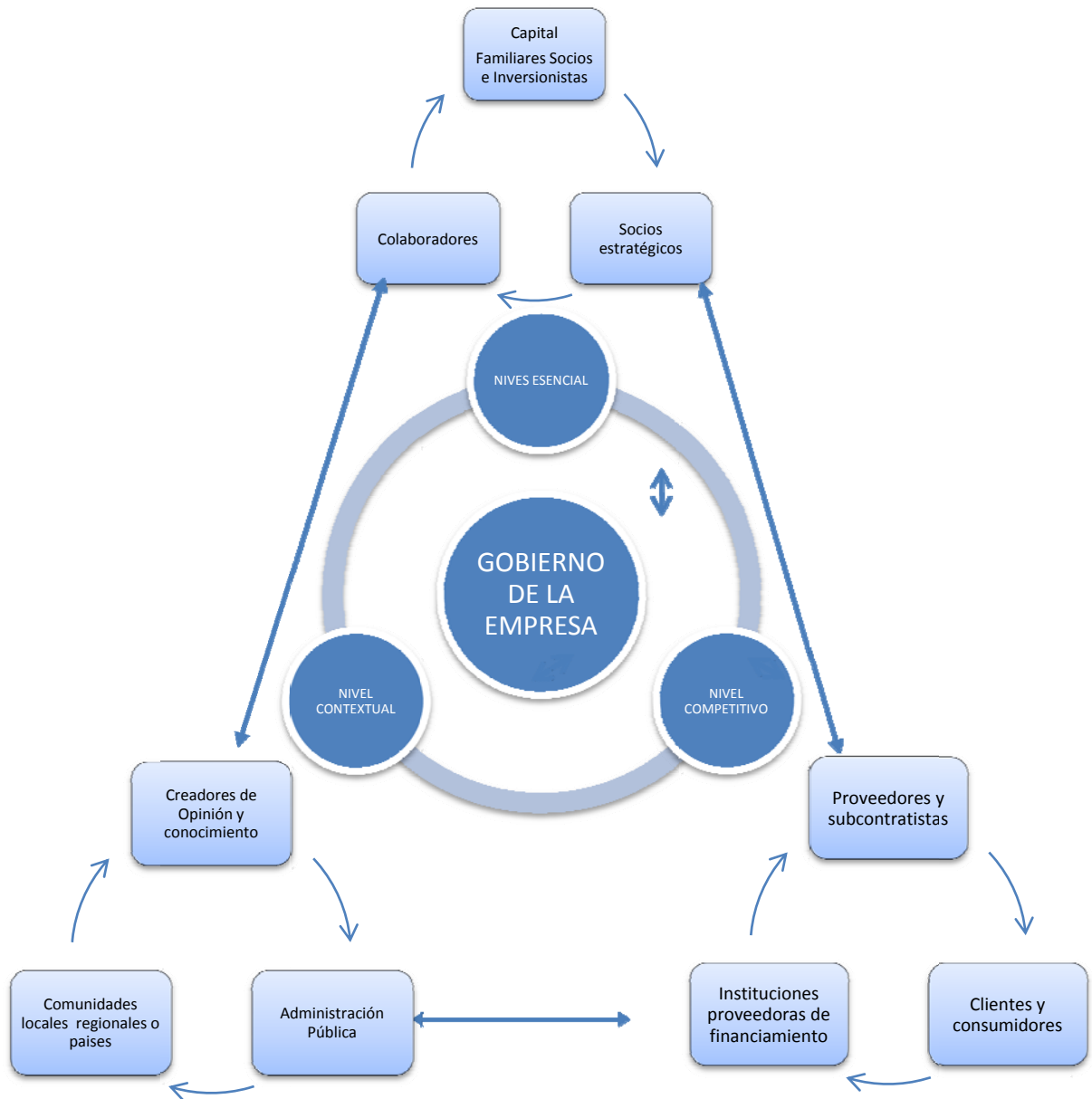
**INSTRUCCIONES:** Los informes de los Administradores evidencian que la toma de decisiones es participativa, discutida y consensuada

No	Acciones a evaluar	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1					
2					
3					
4					
5					

**Notas:**

## **Anexo 5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

## Anexo 6 Mapa de partes relacionadas o stakeholders



Fuente AENOR  
Elaborado por: ACOSTA, Patricio (2012)