



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

INCOEMP

Inversión e Incubación de Emprendimientos

4. Modelo de Gobernanza

Autores:

Abg. Denise Franco Mera

Ing. Com. Cecilia Moncayo Huiracocha

Director:

Ph.D. William Loyola

Guayaquil – Ecuador

Noviembre - 2013

## Reconocimientos

Nuestro primer mensaje de aprecio es para quienes hacen la ESPAE. Sus maestros y la coordinación académica facilitaron nuestra participación en el programa de formación de Master en Administración de Empresas, en el que con esfuerzos incorporamos destrezas para enfrentar el cada vez más competitivo y colaborativo mundo de los negocios. Su personal administrativo y de servicio siempre estuvo atento para colaborar e incluso cuidar de nosotros en emergencias.

Las conclusiones a las que llegamos en la presente propuesta de construcción de riqueza y bienestar no hubiesen sido posibles sin la colaboración y generosa disposición para compartir experiencias de las siguientes instituciones y personeros:

Abg. Gastón Alarcón	Vicepresidente Jurídico	ESPOL
Abg. Francisco Alemán	Catedrático	ESPAE
Sr. Carlos Álvarez	Gerente Propietario	Hamburguesas El Capi
Econ. Silvana Astudillo	Directora Administrativa	INNPULSAR
MBA. Alfredo Bustos	Socio	FIDESBURO
M.Sc. Guido Caicedo	Académico	ESPAE
Econ. Alex Cevallos	Coordinador de MGP	ESPAE
Ing. David Chang	Gerente de Innovación	INNVENTIO-ESPOL
Ing. Helmuth Chávez	Director de Heurística y Decano	Universidad Francisco Marroquín
Lcdo. Germán Cobos	Gerente General	Casa de Valores Silvercross S.A.
Sr. Fabián Encalada	Gerente Regional	Banco La Finca
Ing. Dayanara Endara	Asesora de Gerencia General	Corporación Financiera Nacional
PhD. Ma. Luisa Granda	Directora Académica	ESPAE
Sr. Stalin Granillo	Subgerente Comercial	Banco D-Miro
Dr. Carlos Guzmán	Académico	ESPAE
Abg. Andrés Icaza	Presidente del IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
PhD. Virginia Lasio	Directora	ESPAE
M.Sc. Mario Luces	Rector de COPOL	COPOL- FUNDAEM
PhD. Carlos Monsalve	Catedrático	ESPOL
Econ. Xavier Ordeñana	Catedrático	ESPAE
Dr. Pedro Páez	Superintendente	Superintendencia de Control y Poder de Mercado
M.Sc. Roberto Palacios	Catedrático	ESPAE
Ing. Ronald Pérez	Funcionario de Fiducia	Corporación Financiera Nacional
Ing. Antonio Quezada	Catedrático	ESPAE
Eco. Eduardo Sánchez	Coordinador Provincial Guayas	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
Abg. Pedro Solines	Superintendente	Superintendencia de Bancos

## Agradecimientos

Mi profundo agradecimiento a Dios, pilar fundamental de mi existencia.

A mis padres Leticia y Vicente por su amor, comprensión y apoyo incondicional, ejemplo de valentía y fortaleza a seguir.

A mi esposo esta dedicatoria especial, reiterándote mi orgullo y admiración para ti, ha sido un privilegio poder compartir el aula de clases y una experiencia enriquecedora para nuestras vidas, una vez más de la mano contigo.

A mi hija Sophia Carolina, quien ha llegado a nuestras vidas como una maravillosa bendición. Te esperamos pronto.

Cecilia, Henry y Enrique, mi querido DIVERSUS, gracias por pasar de ser compañeros de grupo a convertirse en verdaderos amigos.

Dr. William Loyola, gracias por su apoyo incondicional, por impulsarnos a llegar más allá de las simples respuestas y demostrarnos la diferencia que podemos lograr al buscar la excelencia.

*Abg. Denise Franco Mera*

A Dios por ser mi fortaleza, a mi familia por su incondicional apoyo, en especial a mi padre por su ejemplo de vida.

A mis compañeros de la maestría, por el esfuerzo y sacrificio dedicado en cada uno de los módulos, siempre afrontándolos con una sonrisa y responsabilidad. Somos el mejor grupo.

*Ing. Cecilia Moncayo Huiracocha*

## Tabla de Contenido

TABLA DE CONTENIDO.....	III
LISTA DE TABLAS.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VIII
<b>1 RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTO GENERAL.....	1
1.2 TESIS DE MODELO DE GOBERNANZA.....	4
<b>2 GOBERNANZA Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....</b>	<b>6</b>
2.1 GOBERNANZA.....	6
2.1.1 Conceptos Generales.....	6
2.1.2 Impulsores de la Gobernanza.....	7
2.1.3 Indicadores de Gobernabilidad.....	8
2.1.3.1 WGI en América Latina.....	10
2.2 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (BGC).....	12
2.2.1 Conceptos generales.....	12
2.2.2 Impulsores del Buen Gobierno Corporativo.....	13
2.2.3 Documentos de Buen Gobierno Corporativo.....	14
2.2.3.1 Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE.....	15
2.2.3.2 Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.....	16
2.2.4 Indicadores de Buen Gobierno Corporativo en América Latina.....	17
2.2.5 Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador.....	19
2.2.5.1 Otros Estudios.....	20
2.2.6 Marco Regulatorio de Gobierno Corporativo.....	21
2.2.7 Beneficios y Costos de Buen Gobierno Corporativo.....	22
<b>3 MODELO DE GOBERNANZA.....</b>	<b>26</b>
3.1 INCOEMP.....	28
3.2 FIDEICOMISO INCOEMP.....	29
3.3 EMPRENDIMIENTOS.....	30
3.4 PROCESOS DE GOBERNANZA INCOEMP, FIDEICOMISO, EMPRENDIMIENTO.....	30

<b>4</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA GOBERNANZA DE INCOEMP</b>	<b>40</b>
4.1	OPCIONES DE FIGURAS JURÍDICAS PARA INCOEMP	40
4.2	INCOEMP	42
4.2.1	Trámites Legales	42
4.2.1.1	Constitución de la Compañía	42
4.2.1.2	Obtención del Registro Único de Contribuyentes	44
4.2.1.3	Registro de Marca y Nombre Comercial	44
4.2.1.4	Afilación a la Cámara de Comercial de Guayaquil	45
4.2.1.5	Tasa de Servicios Contra Incendios	46
4.2.1.6	Patente Municipal	46
4.2.1.7	Tasa de Habilitación Municipal	46
4.2.1.8	Clave Patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	47
4.2.2	Capital	47
4.2.3	Administración	48
4.2.4	Accionistas	49
4.2.5	Órganos de Control y Marco Regulatorio	50
4.2.6	INCOEMP y el Buen Gobierno Corporativo	51
4.2.6.1	Junta General de Accionistas	53
4.2.6.1.1	Derecho de los accionistas minoritarios	54
4.2.6.2	Directorio de INCOEMP	55
4.2.6.3	Documentos de aplicación de Buen Gobierno Corporativo en INCOEMP	56
4.2.7	Principios Generales del Convenio de Cooperación ESPOL-INCOEMP	61
<b>5</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA GOBERNANZA DEL FIDEICOMISO</b>	<b>65</b>
5.1	MODALIDAD DEL FIDEICOMISO MERCANTIL INCOEMP	66
5.2	PRINCIPIOS GENERALES DEL CONTRATO DEL FIDEICOMISO INCOEMP	69
5.3	PRINCIPIOS GENERALES DEL CONTRATO DE ADHESIÓN AL FIDEICOMISO INCOEMP	70
5.4	FINALIDAD DEL FIDEICOMISO INCOEMP	70
5.5	PARTES CONTRACTUALES	70
5.6	ADMINISTRACIÓN	70
5.7	RESCATE DE INVERSIÓN	72
5.8	ÓRGANOS DE CONTROL Y MARCO REGULATORIO	72
5.9	FIDEICOMISO INCOEMP Y EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	73
5.9.1	Junta de Fideicomiso	73
<b>6</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA GOBERNANZA DE EMPRENDIMIENTOS</b>	<b>76</b>
6.1	ADMINISTRACIÓN	76
6.2	ACCIONISTAS	76

6.3	BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	76
6.3.1	Directorio de las Compañías .....	77
6.3.1.1	Participación en Directorio de miembro de la Comunidad ESPAE .....	77
6.4	PRINCIPIOS DE CONVENIOS DE PRE-INCUBACIÓN, INCUBACIÓN, ASESORÍA Y PARTICIPACIÓN..	78
6.4.1	Principios Generales del Convenio de Pre-Incubación.....	78
6.4.2	Principios Generales del Convenio de Incubación, Asesoría y Participación .....	79
6.5	PRINCIPIOS DEL CONVENIO DE INVERSIÓN EN PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO .....	82
<b>7</b>	<b>MODELOS PROPUESTOS DE DOCUMENTOS LEGALES.....</b>	<b>84</b>
7.1	MODELO DE MINUTA DE CONSTITUCIÓN SIMULTÁNEA DE INCOEMP S.A.....	84
7.2	CONTRATO CONSTITUCIÓN DE FIDEICOMISO INCOEMP.....	90
7.3	CONTRATO DE ADHESIÓN AL FIDEICOMISO INCOEMP .....	110
7.4	CÓDIGO DE ÉTICA.....	119
7.4.1	Carta de compromiso del código de ética INCOEMP .....	130
7.5	CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.....	131
7.6	MANUAL DE INCUBADORA .....	154
7.7	CONVENIO DE COOPERACIÓN ENTRE LA ESPOL E INCOEMP S.A. ....	167
7.8	CONVENIO DE PRE-INCUBACIÓN .....	173
7.9	CONVENIO DE INCUBACIÓN, ASESORÍA Y PARTICIPACIÓN .....	176
7.10	CONVENIO DE INVERSIÓN EN PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO .....	181
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>184</b>
	PÁGINAS WEB .....	184
	LEYES, REGLAMENTOS, NORMAS, RESOLUCIONES Y CÓDIGOS.....	185
	PUBLICACIONES ASOCIADAS Y VINCULANTES .....	186
	ENTREVISTAS .....	187
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>189</b>
	ANEXO 1: MATRIZ DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES INCOEMP .....	194
	ANEXO 2: APROBACIÓN DE DENOMINACIÓN SOCIAL INCOEMP.....	195
	ANEXO 3: BÚSQUEDA DE LA DENOMINACIÓN EN IEPI.....	196
	ANEXO 4: COMPARACIÓN ENTRE EL CAGC Y LEGISLACIÓN ECUATORIANA.....	198
	ANEXO 5: EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	202

## Lista de Tablas

Tabla 1. Worldwide Governance Indicators (WGI).....	10
Tabla 2. WGI en América Latina.....	11
Tabla 3. Códigos y Principios de Buen Gobierno Corporativo.....	15
Tabla 4. Gobierno Corporativo y las Empresas en Ecuador .....	21
Tabla 5. Marco Regulatorio de Gobierno Corporativo en Ecuador .....	22
Tabla 6. Cadena de Valor de INCOEMP .....	26
Tabla 7. Aplicación de Gobernanza en Actividades de apoyo de INCOEMP .....	28
Tabla 8. Aplicación de Gobernanza en los Macro-procesos Estratégicos de INCOEMP .....	28
Tabla 9. Aplicación de Gobernanza en Actividades de Apoyo de Fideicomiso INCOEMP .....	29
Tabla 10. Aplicación de Gobernanza en los Macro-procesos de Fideicomiso INCOEMP.....	29
Tabla 11 Validación del Cumplimiento de Valores en el Diseño de Procesos con Relación a los Objetivos Estratégicos de INCOEMP .....	30
Tabla 12. Alternativas de Figuras Jurídicas INCOEMP .....	41
Tabla 13. Relación entre los Principios del BGC y Valores Centrales de INCOEMP.....	52

## **Lista de Figuras**

Figura 1 Indicadores de Competitividad Global .....	18
Figura 2. Macro-procesos Estratégicos .....	27
Figura 3. Procesos de Gobernanza de INCOEMP, Fideicomiso, Emprendimiento .....	31

## Lista de Abreviaturas

**BGC:** Buen Gobierno Corporativo

**BVQ:** Bolsa de valores de Quito.

**CAF:** Corporación Andina de Fomento

**CFN:** Corporación Financiera Nacional

**CONSEP:** Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas

**ECGI:** European Corporate Governance Institute

**ESPAE:** Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

**FDIC:** Corporación Federal de Seguros de Depósitos

**FDIC:** Federal Deposit Insurance Corporation

**FELABAN:** Federación Latinoamericana de Bancos

**GEM:** Global entrepreneurship monitor

**ICG:** Informe de competitividad global

**IEPI:** El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

**IEGC:** Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa

**IGCLA:** Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina

**IFI's:** Instituciones Financieras Internacionales

**INCOEMP:** Institución creada para la Inversión, Colaboración de Emprendimientos

**LCAGC:** Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.

**LMV:** Ley de Mercado de Valores

**LOEPS:** Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero  
Popular y Solidario

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

**ONG:** Organización no gubernamental

**RL:** Representante Legal

**RSE:** Responsabilidad Social Empresarial

**SRI:** Servicio de Rentas Internas

**SEC:** Securities and Exchange Commission de Estados Unidos

**SBS:** Superintendencia de Banca y Seguros

**WCI:** Worldwide Governance Indicators

# 1 RESUMEN EJECUTIVO

## 1.1 Contexto General

Concebir una idea de negocio es un reto que pone a prueba las competencias individuales o de un equipo para identificar oportunidades en un cierto mercado y concebir formas de aprovecharlas. Pasar del potencial de estas ideas, además de formalizarlas, a emprenderlas en el mundo real demanda de recursos financieros y de redes de contacto que suelen no estar disponibles.

Somos un grupo de ocho estudiantes pertenecientes a la ESPAE Graduate School of Management, promoción EMAE 15: Henry Andrade, Daniel Campoverde, Rodrigo Corral, Víctor Fernández, Denise Franco, Cecilia Moncayo, Enrique Pérez y Rossana Ricaurte, quienes motivados por nuestro maestro y tutor el Dr. William Loyola, decidimos ser agentes de cambio y nos aliamos para concebir mecanismos que habiliten un entorno más amigable para aquellos que se propongan poner en la práctica su idea de negocio. Esta idea preliminar esboza desde un inicio un elemento aglutinante: fomentar la colaboración e inversión entre la comunidad de profesionales de la ESPAE.

La primera fase demandó esfuerzos colectivos para reconocer cómo otros habían enfrentado estas limitaciones. Se recurrió adicionalmente a datos secundarios, entrevistas, encuestas, grupos focales para validar y exponer las preliminares presunciones. Más tarde volvimos a retroalimentarnos al escuchar las grabaciones de audio y video; las transcribimos, analizamos, discutimos, buscando profundizar en los vacíos o dudas que surgían en el ahora más complejo campo de acción del que originalmente consideramos.

En una segunda fase, en un proceso de intensas discusiones y acuerdos, se definió el diseño central que tendría el modelo de negocio, al cual se lo denominó: INCOEMP “Inversión e Incubación de Emprendimientos”.

Finalmente, nos organizamos en cuatro grupos para el desarrollo de los siguientes componentes de la idea de negocio en función de nuestras fortalezas o intereses individuales:

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| 1. Modelo de Negocios  | 3. Modelo de Gestión    |
| 2. Modelo de Marketing | 4. Modelo de Gobernanza |

Esta iniciativa no debe ser entendida sólo en el contexto de nuestra escuela de negocios, sino también, en términos del rol del emprendimiento en Ecuador. Así por ejemplo, alrededor del 88% de la población consultada opina que emprender es una buena opción de carrera...” (GEM, 2012).

Si consideramos el emprendimiento en términos del impacto económico, en la actualidad en el Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son PYMES; y éstas iniciativas emprendedoras aportan más del 25% del PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA (EKOS Negocios, 2012).

En la otra orilla de esta visión positiva, está la aversión al riesgo, el que es considerado por expertos en inversiones como German Cobos<sup>1</sup>, Gerente de Silvercross, como un elemento cultural que opera como barrera para el emprendimiento.

Otro factor relevante en el desarrollo de los emprendimientos es el rol que cumplen las incubadoras de empresas. Estas son organizaciones que ayudan a sobrevivir y crecer los emprendimientos durante el período de arranque en el que son más vulnerables.

Para las incubadoras, su sostenibilidad operativa en el largo plazo se presenta como un factor crítico para su supervivencia. La economista Silvana Astudillo<sup>2</sup>, Directora de Innulsar, señala que es común observar, con el paso del tiempo, el declive del apoyo financiero ofrecido por los socios fundadores de las incubadoras. En la misma línea, Guido Caicedo<sup>3</sup>, profesor de ESPAE, confirma la premisa antes mencionada.

El gobierno como un importante miembro de los grupos de interés en la actividad empresarial en Ecuador ha implementado cambios profundos en la legislación y sus instituciones de control. Estas disposiciones están cambiando la forma de administrar los negocios.

Al respecto William Loyola, (E+E, 2013)<sup>4</sup>, resalta que los líderes de las organizaciones privadas en Ecuador, enfrentan un cambio de paradigma en el que se redefinen los límites y formas de crecimiento de las organizaciones, presentándose ante dos extremos: (1) aceptar las restricciones dadas y adaptar el accionar y crecimiento empresarial a los límites legalmente permitidos, o (2) innovar y habilitar el crecimiento por medio de la diversificación e innovación abierta. Esta última se enfrenta a la realidad de que en nuestros mercados la diversificación empresarial es aún una tarea pendiente y no muy bien entendida. Loyola recomienda que para empezar, los propietarios de las grandes empresas tendrían que considerar el reto de crecer asociándose con nuevos actores, e implementar esquemas de gobernanza que separen y regulen los roles del emprendedor, del propietario y del gestor.

---

<sup>1</sup> Representante de la casa de valores Silvercross con más de 20 años de experiencia en inversiones.

<sup>2</sup> Directora de INNPULSAR en Cuenca, con 8 años de experiencia operando una incubadora y visitando proyectos en diferentes países.

<sup>3</sup> Ex director del Centro de Desarrollo de Emprendedores (CEEMP) de ESPOL.

<sup>4</sup> Artículo que discute el Control del Mercado y la Estrategia Organizacional.

Las condiciones antes mencionadas caracterizan una ventana de oportunidad para implementar el modelo de negocio propuesto, el cual combina la inversión de riesgo, la incubación de empresas y, como un valor agregado, el principio de la colaboración entre diferentes actores estratégicos, organizados en una cadena de valor que pretende minimizar el riesgo de mortalidad temprana de los emprendimientos, al mejorar las condiciones de su desarrollo.

Nuestro objetivo es aportar con la creación dentro de la ESPAE, de un corredor empresarial y centro de Incubación de empresas. INCOEMP promoverá la integración de las cadenas de valor de las empresas incubadas resolviendo dificultades muchas veces no relacionados al giro del negocio, tales como: permisos de funcionamiento, trámites legales de constitución, propiedad intelectual, laborales, financiamiento, entre otros.

La ESPAE, como socio estratégico desempeña un rol protagónico en la cadena de valor de nuestra propuesta, pues participa con recursos importantes para las actividades a desarrollarse, tales como: infraestructura, coaching de profesores, redes de contactos, y la materia prima: las Tesis. Es así que, enmarcados en el proceso de la elaboración de nuestras Tesis, hemos dado forma a esta propuesta, la que sin duda va en beneficio de todos los grupos de interés que participarían en este modelo de negocio.

Finalmente, si bien los miembros de cada grupo inscribimos nuestros nombres en una cierta tesis y eventualmente la defenderemos, es necesario enfatizar que el todo sólo es posible gracias al esfuerzo de este apasionado y comprometido equipo.

## 1.2 Tesis de Modelo de Gobernanza

El término Gobernanza que en sus inicios generaba debates académicos ha ampliado su cobertura pasando por el ámbito tradicional del Estado y llegando a incorporar a nuevos actores como es el mundo empresarial.

Dentro de los principios que persigue la Gobernanza encontramos la estabilidad institucional, un marco regulatorio eficaz, un estado de derecho para la sociedad, la transparencia institucional y de sus procesos basados en valores y principios aceptados por la sociedad, el ejercicio de la autoridad en los diferentes ámbitos en que se desarrolla la organización, mejora en el desempeño de las empresa y el acceso a mercados de capitales.

Un mecanismo que implementa la Gobernanza es el concepto de Buen Gobierno Corporativo. Este concepto es relacionado en muchos casos con el fortalecimiento de la administración y la transparencia en las gestiones de la organización; en otros casos, se enfatiza en temas de responsabilidad por parte de los miembros que componen a la organización como lo son sus directores, ejecutivos y todo el personal que forma parte de la misma.

De manera particular, reconocemos que tenemos por adelante el desafío de generar confianza, no solo en este proyecto que gestiona el dinero ajeno y lo canaliza a emprendimientos que implican riesgos, sino también, en cada una de las actuaciones de los miembros que estarán al frente del mismo; por lo cual se convierte en condición necesaria el regirnos y apegar nuestras prácticas a principios de Buen Gobierno Corporativo.

Así, desde la creación de la compañía INCOEMP, el Fideicomiso INCOEMP y las compañías para los Emprendimientos, se sentarán las bases para la integración de prácticas de Buen Gobierno Corporativo: transparentando la información; respetando a nuestros grupos de interés; dando cumplimiento a la ley; manteniendo un comportamiento ético y rindiendo cuentas de nuestra gestión.

Todo ello está alineado a la aplicación consistente de los seis valores centrales de INCOEMP: (1) Pasión, (2) Transparencia, (3) Responsabilidad Social Empresarial, (4) Cumplimiento de Normas, (5) Trabajo en Equipo y (6) Mejora Continua.

Como muestra de la generación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo para todos los actores incorporados a este proyecto y a fin de generar transparencia y confianza en la interacción constante que se dará entre los mismos, tanto INCOEMP como los Emprendimientos contarán con la figura de un Directorio y el Fideicomiso INCOEMP contará con una Junta de Fideicomiso.

Estos órganos administrativos tendrán la responsabilidad de velar por que exista transparencia en la gestión así como una debida rendición de cuentas. INCOEMP contará con la participación en el Directorio de un Representante de los Profesores de la ESPAE y de los Alumnos Inversionistas. En la Junta del Fideicomiso se incorpora la participación de un representante independiente el cual deberá mantener un perfil como profesional experto en inversiones y no deberá mantener vinculación con los accionistas, inversionistas y emprendedores. Finalmente, queremos crear la oportunidad de que los alumnos obtengan una experiencia mucho más cercana en toma de decisiones, es por ello que se crea la figura de un Director Junior quien participará en los Directorios de los Emprendimientos.

La presente tesis de Gobernanza tiene el reto de plantear los lineamientos que, además de vincular jurídicamente a todas las partes involucradas al proceso de inversión, incubación y colaboración que planteamos, provean los mecanismos que nutran el tipo de confianza que incentive la inversión, la colaboración y el emprendimiento en la comunidad ESPAE.

## 2 GOBERNANZA Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

### 2.1 Gobernanza

#### 2.1.1 Conceptos Generales

En la actualidad el término “Gobernanza” se usa en forma recurrente en la academia, empresas y en el ámbito político. Esto ha propiciado debates teóricos-conceptuales que extendieron su entendimiento más allá de la esfera del estado, generando cambios a los fundamentos tradicionales del Derecho Público.

La Gobernanza desde la perspectiva del estado se entiende como *“las tradiciones e instituciones mediante las cuales se ejerce la autoridad en un país. Esto incluye el proceso por el cual los gobiernos son elegidos, controlados y reemplazados; la capacidad del gobierno para formular y aplicar eficazmente políticas acertadas y el respeto de los ciudadanos y el estado de las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales entre ellos”*<sup>5</sup>; es decir la gobernanza bajo este concepto se resume en (a) estabilidad institucional, (b) marco regulatorio eficaz y (c) estado de derecho para la sociedad.

En la misma línea, la Organización de Naciones Unidas, ONU, considera a la gobernanza como *“«buena» y «democrática» en la medida en que las instituciones y procesos de cada país sean transparentes. Los procesos incluyen actividades fundamentales como elecciones y procesos legales, los cuales deben estar exentos de corrupción y deben ser responsables ante el pueblo. La buena gobernanza promueve la equidad, la participación, el pluralismo, la transparencia, la responsabilidad y el estado de derecho, de modo que sea efectivo, eficiente y duradero”*<sup>6</sup>. En este contexto la gobernanza se extiende para incorporar una cuarta característica: (d) la transparencia institucional y de sus procesos basados en valores y principios aceptados por la sociedad.

En el alcance ampliado, que incorpora como nuevos actores a las empresas privadas, el Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública indica que la gobernanza se enfoca en *“todos los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización, tanto empresarial como estatal*

---

<sup>5</sup>Fuente: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

<sup>6</sup>Fuente: <http://www.un.org/es/globalissues/governance/>

o del tercer sector (ONGs)”<sup>7</sup>. En este caso la gobernanza atiende principalmente (e) al ejercicio de la autoridad en los diferentes ámbitos en que se desarrolla la organización.

En el mismo ámbito, el Banco Mundial señala que gobernanza “*se refiere a las estructuras y procesos para la conducción y control de las empresas, y tiene que ver con las relaciones entre la gerencia, el directorio, los accionistas mayoritarios, los accionistas minoritarios y las otras partes interesadas. La adecuada gobernanza corporativa contribuye al desarrollo económico sostenido al mejorar el desempeño de las empresas e incrementar su acceso a capitales externos*”<sup>8</sup>. En este concepto incorpora finalmente que una adecuada gobernanza contribuye al f) mejorar el desempeño de las empresas y, g) permite el acceso a mercados de capitales.

En resumen la gobernanza sienta bases que logran promover la estabilidad y transparencia institucional bajo un marco regulatorio eficaz. Fortalece el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa de una organización, basándose en valores y principios aceptados por la sociedad lo que contribuye en el establecimiento del estado de derecho. Todo ello conduce a mejorar el desempeño de las empresas e incrementar las oportunidades en el acceso a mercados de capitales.

### **2.1.2 Impulsores de la Gobernanza**

Los fraudes suscitados a partir del año 2002 en importantes empresas (IBM, Kodak y Honeywell) en los Estados Unidos, activaron una búsqueda de mejores prácticas de gobernanza para las empresas. De ello, surgen exigentes leyes como la Sarbanes-Oxley<sup>9</sup>, que estableció la iniciativa de proteger los intereses de los inversionistas y ampliaron el rango de responsabilidad de sus directores.

En el año 2008, la reciente crisis inmobiliaria y financiera de Estados Unidos reveló la necesidad de transparentar los procesos de (a) toma de decisiones y, (b) estructuración del Directorio con roles y responsabilidades definidas para proteger así a sus grupos de interés, pretendiendo evitar nuevas crisis.

---

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.igep.org.ar>

<sup>8</sup> <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2008/06/19>

<sup>9</sup> La Ley Sarbanes Oxley, (*Sarbanes-Oxley Act of 2002*), Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745, es una ley de EEUU. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor. Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_Sarbanes-Oxley](http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_Sarbanes-Oxley).

En América Latina a inicios de los noventa después del cese de regímenes autoritarios, se adopta a la descentralización como una nueva forma de dirección entre el estado y la sociedad. A partir de esto, el término gobernanza adquiere relevancia formal planteando por primera vez en la región cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos en la forma de gobernar. Estas medidas generan nuevas formas de control en la (c) rendición de cuentas de todos los actores tanto públicos como privados.

En consecuencia a estos cambios, varios países como Argentina, Colombia, Chile crean nuevos marcos regulatorios que incorporan a la Gobernanza como parte de su gestión (Ley de OPAS y Gobierno Corporativo<sup>10</sup> –Chile; Ley del Mercado de Valores, Colombia; Ley de Sociedades Anónimas Argentina, etc.). En este mismo sentido las Organizaciones de Cooperación, Bolsas de Comercio Nacionales y las de Valores impulsan la creación de Códigos y Principios de Gobernanza tales como: (i) “Principios de Gobierno Corporativo” y “White Paper sobre Gobierno Corporativo” elaborado por la OCDE<sup>11</sup> (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos); (ii) “Novo mercado” destinado a la negociación de acciones emitidas por compañías que se comprometan voluntariamente con la adopción de prácticas de gobierno emitido por la Bolsa de Valores de Sao Paulo (Bovespa)<sup>12</sup> y (iii) Códigos País de Gobierno Corporativo<sup>13</sup> alineados a los principios de la OCDE e impulsado por las Bolsas de Comercio y de Valores de cada país .

Estas iniciativas que reflejaron la necesidad imperante de implementar cambios en los sistemas tradicionales de gestión, lograron cimentar los pilares de integración de la transparencia en la toma de decisiones y rendición de cuentas; lineamientos que a partir de estos impulsores han perdurado en el marco de la práctica de gobernanza.

### 2.1.3 Indicadores de Gobernabilidad

La Gobernanza es una medida de ejecución de la gobernabilidad, la misma que se define como el *“ejercicio de la autoridad a través de instituciones y tradiciones formales e informales*

<sup>10</sup> Ley 19.705 o “Ley de Opas”: Regula las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones y Establece Régimen de Gobiernos Corporativos, fue promulgada el 14/12/2000. Fuente: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges38.pdf>

<sup>11</sup> Principios de Gobierno Corporativo de la OECD (2004). Recuperado el 24 de abril del 2013 de: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>. OCDE, es un ente de cooperación internacional, compuesta por 34 países (no incluye Ecuador), cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales para maximizar su crecimiento económico y al de los países no miembros.

<sup>12</sup> La Bolsa de Valores de São Paulo o Bovespa es la séptima bolsa de valores más grande e importante en el mundo, y la primera en ocupar este puesto en América. Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Bolsa\\_de\\_Valores\\_de\\_S%C3%A3o\\_Paulo](http://es.wikipedia.org/wiki/Bolsa_de_Valores_de_S%C3%A3o_Paulo) y <http://www.bmfbovespa.com.br/es-es/mercados/acciones/gobierno-corporativo/gobierno-corporativo.aspx?Idioma=es-es>.

<sup>13</sup> [http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php)

para el bienestar colectivo”. Además se sostiene que los componentes claves para medir el nivel de gobernabilidad son:

- a) *“legitimidad política: grado de apoyo o respeto a las decisiones tomada;*
- b) *legitimidad jurídica: grado en el que los procesos de toma de decisiones están dentro del régimen de derecho;*
- c) *la calidad: grado en que las decisiones logran sus objetivos en términos del bien común; y,*
- d) *la ética: grado en el que los intereses públicos prevalecen sobre los privados”<sup>14</sup>.*

A fin de medir los referidos componentes de la gobernabilidad, el Banco Mundial desarrolló seis grupos de indicadores denominados los Worldwide Governance Indicators (WGI)<sup>15</sup>. Este estudio encuestó a expertos y empresas en 215 países sobre seis diferentes medidas de gobernabilidad (Tabla 1).

---

<sup>14</sup> Ramírez S.J. (2006) *“Gobernabilidad Democrática y sus desafíos”*  
<http://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/articulos/cen1303.php>

<sup>15</sup> Fuente: [http://info.worldbank.org/governance/wgi/mc\\_chart.asp#](http://info.worldbank.org/governance/wgi/mc_chart.asp#)

**Tabla 1.** Worldwide Governance Indicators (WGI)

INDICADOR	ASPECTOS EVALUADOS
1. Voz y rendición de cuentas	La medida en que los ciudadanos de un país pueden participar en la elección de su gobierno, así como la libertad de expresión, de asociación, y medios de comunicación libres.
2. Estabilidad política	Probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales o violentos, incluida la violencia de motivación política y el terrorismo.
3. Efectividad gubernamental	La calidad de los servicios públicos, de la formulación y aplicación de políticas, la administración pública y el grado de su independencia de las presiones políticas.
4. Calidad regulatoria	Capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas y reglamentaciones acertadas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.
5. Estado de derecho	Calidad del cumplimiento de contratos, la policía y las cortes, incluyendo la independencia judicial y la incidencia del crimen.
6. Control de la corrupción	Abuso del poder público para el beneficio privado, incluyendo la corrupción menor y en gran escala, esto es la captura del Estado por las élites.

**Fuente:** Banco Mundial

**Elaborado:** Autores

En resumen, todos los indicadores están orientados a medir:

- Legitimidad Jurídica: Estado de derecho;
- Legitimidad Política: Voz y rendición de cuentas, Estabilidad política;
- Calidad: Eficiencia gubernamental, Calidad regulatoria;
- Ética: Control de la corrupción.

### 2.1.3.1 WGI en América Latina

Los indicadores de gobernabilidad son evaluados por el informe WGI en una escala de 0 a 100, (Tabla 2) en donde los valores superiores a 50 nos indican un desempeño positivo de la variable respecto a los demás países evaluados.

Dichos indicadores para América latina al año 2011 nos muestran la predominancia en los dos primeros lugares de un desempeño positivo de países considerados en la región que han alcanzado una estabilidad y avances en el ámbito político, económicos y sociales, como lo son Chile y Uruguay. Contrario a ello, la presencia de Venezuela predomina en el desempeño negativo, país que en los últimos años ha sido centro de serios cuestionamientos de su política interna y externa.

**Tabla 2.** WGI en América Latina

COMPONENTES	INDICADOR	DESEMPEÑO		OBSERVACIONES
		POSITIVO (mayor a 50)	NEGATIVO (menor a 50)	
Legitimidad política	Estabilidad política	Uruguay Chile	Colombia Venezuela	Incremento en el índice la violencia y desconfianza en las fuerzas jurídicas y justicia y rendición de cuentas.
	Voz y rendición de cuentas	Uruguay Chile	Venezuela Ecuador	
Calidad	Efectividad gubernamental	Chile Uruguay	Venezuela Paraguay	Calidad de los servicios públicos. Políticas que promuevan el desarrollo del sector privado.
	Calidad regulatoria	Chile Perú	Venezuela Ecuador	
Legitimidad jurídica	Estado de derecho	Chile Uruguay	Venezuela Ecuador	Incumplimiento de contratos, desconfianza en la aplicación de la legislación civil, seguridad ciudadana, entre otros.
Ética	Control de corrupción	Chile Uruguay	Venezuela Ecuador	Imparcialidad en las decisiones judiciales, ineficiencia en resultados oportunos ante denuncias, entre otros.

**Fuente:** Banco Mundial

**Elaborado:** Autores

Respecto a Ecuador, podemos ver que el mismo tiene desempeño negativo en los indicadores de voz y rendición de cuentas, calidad regulatoria, estado de derecho y control de corrupción, evaluación que ha sido consistente en el país en los últimos cinco años. En relación a la estabilidad política y efectividad gubernamental, aunque no presentan calificaciones superiores a 50, existe una tendencia positiva debido a que se ha logrado una estabilidad en la democracia en cuanto a la permanencia de los gobiernos elegidos y la percepción de un mejoramiento en la calidad de los servicios públicos.

## 2.2 Buen Gobierno Corporativo (BGC)

### 2.2.1 Conceptos generales

Como mecanismo que implementa la gobernanza en las empresas, encontramos que surge la figura del Buen Gobierno Corporativo, la misma que establece principios en lo que respecta: 1) Garantizar la base de un marco eficaz; 2) Derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad; 3) Trato equitativo hacia los accionistas; 4) El papel de los grupos de interés; 5) Transparencia y rendición de cuentas; y, 6) Responsabilidades de la administradores.

Al referirnos en general sobre Buen Gobierno Corporativo establecemos que en las empresas se promueve *“la existencia de un conjunto de normas, prácticas, códigos de ética y elementos de cultura empresarial que permitan la existencia de relaciones armónicas, ecuanímes y transparentes entre los diferentes públicos que están interesados en la vida de una sociedad, ellos son: los accionistas grandes y pequeños, los directores y administradores, los empleados, los clientes, los proveedores, las autoridades y la comunidad*<sup>16</sup>. En este contexto encontramos los elementos de a) cumplimiento de normas; y, b) ética en la práctica de BGC.

El Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (IEGC) define el Gobierno Corporativo como *“el conjunto de reglas de convivencia que regulan las relaciones entre propietarios, administradores y grupos de interés”*<sup>17</sup>. Este concepto resume al BGC en c) la regulación de las relaciones.

Dentro de los Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo promulgados por la CAF, sostiene que BGC es *“Conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Es obvio que unas 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*

---

<sup>16</sup>Carlos A. Mejía (2001) <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Julio2001.pdf>

<sup>17</sup> Fuente: [http://www.iegcc.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=62](http://www.iegcc.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=62)

*asimétrica que caracterizan a los mercados financieros*”<sup>18</sup>. En esta definición BGC es una medida para la d) optimización de recursos; e) transparencia; f) mitigación de riesgos.

Resumiendo las definiciones expuestas y para establecer nuestro marco conceptual, consideraremos al BGC como una medida de confianza en las relaciones de las organizaciones con su grupo de interés, basados en principios de ética, cumplimiento de normas y transparencia en su gestión, generando así valor agregado a través de la optimización de recursos, mitigación de riesgos y toma oportuna de decisiones.

### **2.2.2 Impulsores del Buen Gobierno Corporativo**

El Gobierno Corporativo es un concepto que surgió a raíz de las crisis (Wall Street) en los Estados Unidos. En este mismo contexto en los países más desarrollados de Europa, los inversionistas ante la necesidad de conocer cómo eran utilizados sus recursos y sus rendimientos futuros, obligaron a que se generara la apertura de la información, rendición de cuentas y transparencia en la gestión.

Algunos de los hechos que impulsaron su implementación en las organizaciones son:<sup>19</sup>

- Década de los 30: El término de Gobierno Corporativo es definido por Milton Friedman, como la forma de conducir las sociedades de manera concordante con los deseos de los accionistas que generalmente serán obtener la mayor rentabilidad posible, mientras se cumple con el marco normativo y las costumbres legales.
- 1940: En los Estados Unidos a partir del Caso McKesson & Robins Inc., la SEC recomienda que un comité de miembros externos al Directorio nomine a los auditores independientes y se ocupe de los detalles relativos a la auditor.
- Década de los 70: Fuertes críticas a las compañías por la excesiva compensación de los ejecutivos.
- 1976: Jensen y Meckling publican un artículo donde formalizan el problema de agencia y dan origen a la investigación moderna sobre GC en el ámbito económico.

---

<sup>18</sup> Enrique García (2005) Presidente Ejecutivo- CAF Fuente: <http://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>

<sup>19</sup> [www.gobiernocorporativo.com.ec/.../into\\_gobierno\\_corporativo.pp](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/.../into_gobierno_corporativo.pp)

- 1991: El Congreso Norteamericano promulga la reforma legislativa al FDIC (Corporación Federal de Seguros de Depósitos) que hace obligatoria la creación de los Comités de Auditoría independientes para el sector bancario.
- 1992: El Informe Cadbury (UK) fue el inicio y el referente de los esfuerzos realizados para transparentar la información y establecer responsabilidades en los niveles administrativos. El mismo buscaba ofrecer una visión común de las medidas que se debían tomar en el ámbito de la información financiera y de contabilidad.
- 1998: Tras una reunión celebrada a nivel ministerial, se elaboraron los Principios de Gobierno Corporativo en respuesta a un llamamiento del Consejo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), en el que se requería el desarrollo de un conjunto de normas y directrices en materia de gobierno corporativo, conjuntamente con los gobiernos nacionales, con otras organizaciones interesadas y con el sector privado.
- 2002: La reunión del Consejo de la OCDE a nivel ministerial, acordó la realización de estudios sobre la evolución en los países de la OCDE y la evaluación de los principios a la luz de los progresos realizados en el ámbito del gobierno corporativo.

### **2.2.3 Documentos de Buen Gobierno Corporativo**

La redacción de códigos de BGC surge ante la preocupación por establecer procedimientos que garanticen los derechos de los accionistas y un comportamiento responsable de sus directores. La Tabla 3 detalla los principales documentos que han contribuido en el ámbito de BGC de organismos internacionales así como iniciativas gubernamentales:

**Tabla 3. Códigos y Principios de Buen Gobierno Corporativo**

<b>CÓDIGO PAÍS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO</b>
ALEMANIA: Corporate Governance Codes and Principles (2002)
ARGENTINA: Código de mejores prácticas de Gobierno de las Organizaciones (IAGO 2003)
BRASIL: Code of Best Practice of Corporate Governance IBGC (2003)
CANADÁ: Corporate Governance Guideline (2003)
COLOMBIA: Código País. (2002)
ESPAÑA: Código de Buen Gobierno (1998)
MÉXICO: Código de Mejores Prácticas Corporativas (2010)
PERÚ: Principios de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. (2002)
REINO UNIDO: The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice (2000)
<b>LINEAMIENTOS Y PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>
CAF: Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. (CAF 2004)
OCDE: Principles of Corporate Governance (2004)
OCDE: White Paper on Corporate Governance in Latino America. (2004)

**Fuente:** ECGI

**Elaborado:** Autores

### 2.2.3.1 Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE

En el año 2004, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), publicó oficialmente los Principios de Buen Gobierno Corporativo. Estos principios constituyen un marco de referencia que ofrece buenas prácticas, así como una guía para su implantación susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región. El documento hace referencia a 6 Principios de BGC<sup>20</sup>:

- a) *Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo;*
- b) *Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad;*
- c) *Un trato equitativo hacia los accionistas;*

<sup>20</sup> <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

*d) El papel de las partes interesadas;*

*e) Revelación de datos y transparencia;*

*f) Las responsabilidades del Consejo.*

### **2.2.3.2 Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo<sup>21</sup>**

En Abril del 2005, la Corporación Andina de Fomento (CAF) en alianza con la firma española IAAG S.A, y con la colaboración de representantes de Bolivia, Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador (Bolsa de Valores de Quito) realizó un proyecto sobre mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo, tomando como referencia los Principios establecidos en el “White Paper” elaborado por OECD. Su contenido se basa en:

- Estructura: Se conforma por 51 medidas para los diferentes tipos de empresas en las siguientes materias: (i) Derechos y trato equitativo de los accionistas; (ii) Asamblea General de Accionistas; (iii) Directorio; (iv) Información financiera y no financiera y (v) la resolución de controversias.
- Destinatarios: Los LCAGC se dirigen fundamentalmente a las empresas, en forma secundaria a los Gobiernos, los Órganos reguladores de las sociedades o los mercados de capital o sus operadores.
- Ámbitos de aplicación: Las sociedades se dividen en a) Grandes compañías (GC): Sociedades que apelan regularmente a través de títulos de renta fija y/o variable, a los mercados de capital. La sociedad puede estar o no inscrita en una Bolsa de Valores y Los títulos valores emitidos están inscritos en todo caso en los registros de los organismos supervisores; b) Empresas listadas (EL): Sociedades emisoras esporádicamente de títulos cuyo registro ante organismos reguladores de los mercados de valores se produce como mera consecuencia de la aplicación de normas legales o reglamentarias. La sociedad no tiene una verdadera vocación bursátil. Los títulos valores emitidos no gozan de un mercado líquido y profundo; c) Sociedades anónimas y abiertas (SAA): Sociedades no cotizadas, es decir aquellas cuyas acciones no cotizan en una bolsa de valores, no están inscritas en ningún registro dependiente de organismos reguladores ni emiten títulos de

---

<sup>21</sup> <http://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>.

renta fija. Número amplio de accionistas sin aparente vinculación familiar. No existen restricciones a la libre transmisión de las acciones; d) Empresas cerradas (EC): Sociedades no cotizadas, es decir aquellas cuyas acciones no cotizan en una bolsa de valores, no están inscritas en ningún registro dependiente de organismos reguladores ni emiten títulos de renta fija. Número limitado de accionistas en muchos casos vinculados familiarmente. Existen restricciones de algún tipo a la libre transmisión de las acciones y normalmente son los propios accionistas o socios quienes asumen directamente la administración y la gestión de la sociedad

- Aplicabilidad: Dependerá de la libre voluntad de las empresa. Es susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región.
- Fundamentos de cumplimiento: Asume el principio fundamental "cumplir o explicar". En los casos de incumplimiento deben justificar las razones particulares que les impidan observarlas o hacerlo parcialmente, lo que dependiendo del tipo de empresa, deberán hacer mediante la publicación del correspondiente Informe anual de Gobierno Corporativo.

#### **2.2.4 Indicadores de Buen Gobierno Corporativo en América Latina**

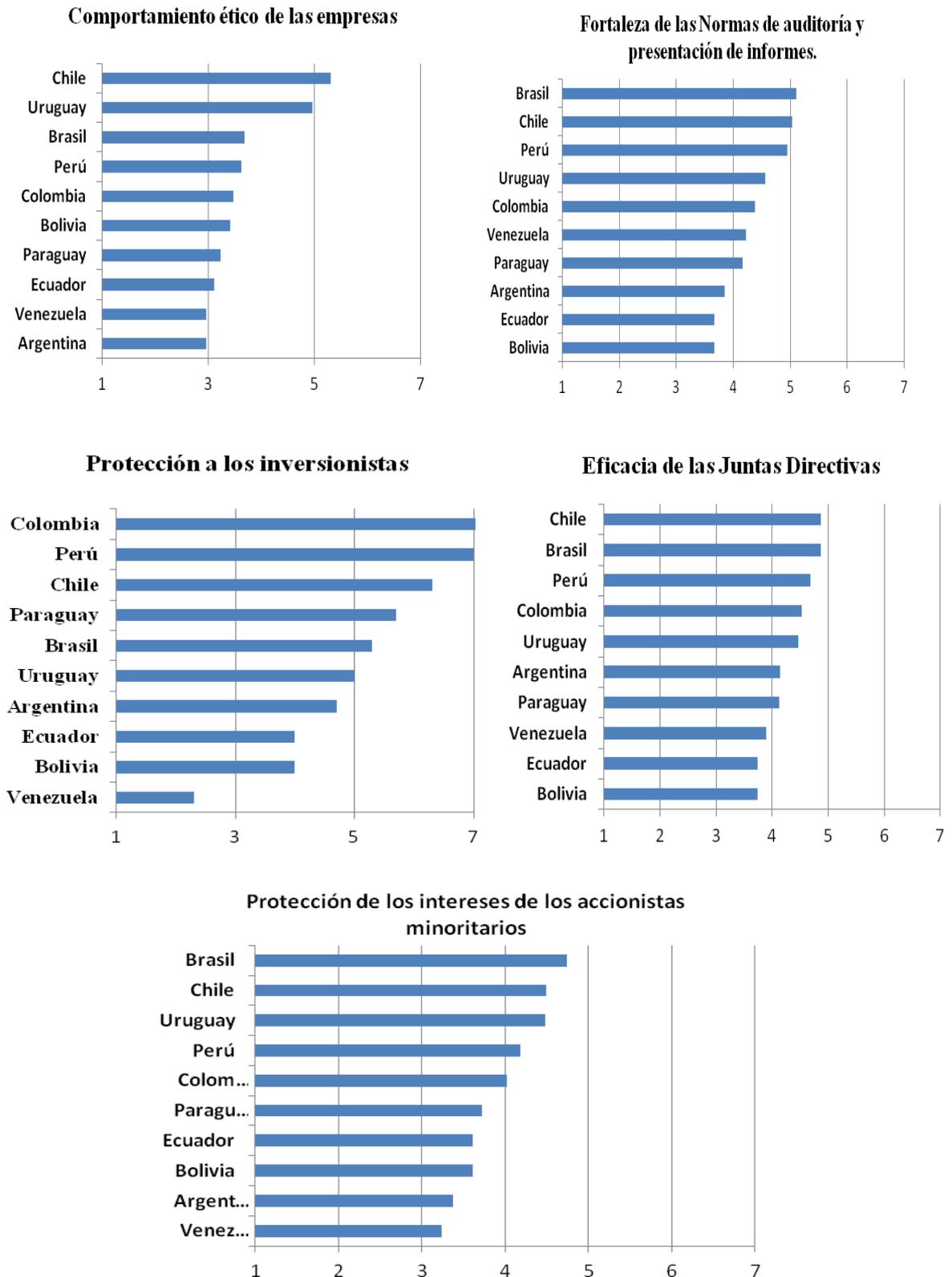
En el Informe de Competitividad Global (ICG)<sup>22</sup> de 2012 – 2013 elaborado por el Foro Económico Mundial, se utilizan como parámetros de competitividad a aspectos de los principios del Buen Gobierno Corporativo como lo son comportamiento ético, protección a los inversionistas y accionistas, fortaleza de las Normas de auditoría y presentación de informes. El índice califica del 1 al 7, mientras más alto el puntaje mejor posición en la clasificación y más competitiva la economía. (Figura 1)

En América Latina, los referidos indicadores posicionan a Chile dentro de los primeros lugares con altos puntajes y Ecuador presenta indicadores deficientes de prácticas de Buen Gobierno Corporativo, lo que se alinea a los resultados anteriormente detallados del informe WGI, que miden los componentes de gobernabilidad.

---

<sup>22</sup> Fuente: <http://www.weforum.org/issues/competitiveness-0/gci2012-data-platform/>

**Figura 1** Indicadores de Competitividad Global



**Fuente:** Foro Económico Mundial

### **2.2.5 Buen Gobierno Corporativo en el Ecuador**

Desde el año 2006, la Bolsa de Valores de Quito (BVQ) con los auspicios del BID y la CAF, desarrolla un Programa de BGC que consiste en la difusión e implementación de mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo en nuestro país. La difusión de dicho programa fue dirigido a los miembros de Juntas Directivas, Gerentes, Accionistas y Grupos de Interés. Además se realizaron alianzas con Universidades y Consultores de diversas firmas. Si bien no ha pasado de ser el tema de conversaciones muy dispersas, y aún se considera un tema netamente académico.

En la Memorias y Boletines del Programa de BGC en Ecuador<sup>23</sup> durante el periodo 2006-2011, se exponen los siguientes temas:

#### ***Logros alcanzados en Ecuador***

- 51 empresas firmaron convenios con el programa para contratar consultorías de diagnóstico y 42 empresas para implementar buenas prácticas de Gobierno, dentro de las cuales podemos citar a: Grupo Futuro, Farmaenlace, Supermercados Magda, Mutualista Pichincha, Gestor Inc., Aclimatic, Industrias Ales, Salud, Tecniseguros, Floralep, Cooperativa el Sagrario, entre otras.
- En cumplimiento a los objetivos del programa de BGC en Noviembre del 2012, se creó el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC.

#### ***Enseñanza del BGC***

En la implementación de los lineamientos del Buen Gobierno Corporativo<sup>24</sup> los ejecutivos de estas empresas refieren las enseñanzas que les dejó este proceso:

*“El Gobierno Corporativo nos ayudó a encontrar un esquema que permite una verdadera representación de nuestros socios dentro del directorio, hemos conseguido mantenerlos informados e involucrados con la institución.”*

Freddy Velástegui, Gerente de la Cooperativa El Sagrario

---

<sup>23</sup> Fuente: <http://www.bolsadequito.info/inicio/publicaciones/memorias-buen-gobierno-corporativo/>- Fuente: <http://issuu.com/webmasterbvq/docs/boletin62.pdf>

<sup>24</sup> Fuente: <http://www.bolsadequito.info/inicio/publicaciones/memorias-buen-gobierno-corporativo/>-

*“La buena gobernanza nos permitió curarnos en salud frente a las relaciones con nuestros stakeholders y con los socios familiares”.*

Fernando Orellana, Gerente de Operaciones de Floralp.

*“El Buen Gobierno Corporativo nos permite tener transparencia ante la sociedad, nos lleva a la profesionalización del directorio para que éste apoye estratégicamente al desarrollo de la empresa, en resumen, nos posibilita estar enfocados en cómo ampliar el negocio.”*

Esteban Chediak Gerente de la compañía de seguros Tecniseguros.

*“Una sociedad cada vez más informada va a preferir hacer negocios con las empresas que tienen valores éticos con los cuales se identifica la sociedad y que van más allá de cumplir la ley, pues brindan transparencia y conciencia con relación a nuestro entorno”*

Alfonso Falcony, gerente de la empresa Gestor INC.

#### **2.2.5.1 Otros Estudios**

Según un estudio de “Gobierno Corporativo y las empresas en Ecuador” (Tabla 4) elaborado por Deloitte<sup>25</sup> en el que se investigó a más de 50 empresas de todo el país en cuanto al nivel de conocimiento y avances en la implementación de sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo, se obtuvieron los siguientes resultados:

---

<sup>25</sup> Fuente: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/1Gobierno%20Corporativo.pdf>

**Tabla 4.** Gobierno Corporativo y las Empresas en Ecuador

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>
Conocimiento e Importancia del BGC	El 80% tiene conocimiento al menos parcial del concepto de BGC y un 68% considera que estas prácticas son muy importantes para la gestión de su empresa.
Estado de formalización	El 68% no cuentan con una implementación formal de prácticas BGC. Solamente el 32% tenían implementadas las prácticas y contaban con una estructura adecuada para el manejo de las mismas.
Razones para la implementación de las Prácticas de BGC	Acceso al financiamiento local y exterior (24%). Mejor relación con los accionistas (19%). Sostenibilidad a largo plazo (19%). Transparencia (14%).
Retos para la implementación del BGC	Resistencia al cambio (36%) Cultura Organizacional (21%) Generar acuerdos (21%)
Razones para no implementar BGC	Tamaño de la empresa (44%) Conformación del Directorio (26%) Información con carácter público (19%).
Beneficios obtenidos en la implementación de BGC	Mejor relación con accionistas (24%), Transparencia (18%) Clarificación de roles y segmentación (18%).

**Fuente:** Deloitte

**Elaborado:** Autores

### 2.2.6 Marco Regulatorio de Gobierno Corporativo

En el Ecuador no existe un Código a nivel país de BGC, sin embargo algunos de los lineamientos sugeridos por CAF en este tema se encuentran presentes en la legislación vigente en Ecuador, en especial en la Ley para las Instituciones del Sistema Financiero (IFI's) según resolución JB-2012-2248 promulgada por la Junta Bancaria, en la que se determinan las mejores y más recomendables prácticas para la regulación y supervisión de entidades aseguradoras. Dicha resolución engloba la disciplina corporativa, la transparencia, independencia, rendición de cuentas, imparcialidad y responsabilidad social. Como documento de sustento de estas prácticas, se determina la obligatoriedad de que estas compañías reguladas cuenten con un Código de Buen Gobierno Corporativo. En el sistema societario, la Ley de Compañías incluye artículos relacionados con los principios de BGC.

La Tabla 5, detalla los reglamentos, resoluciones y leyes vigentes en Ecuador que recogen algunos de los principios del Buen Corporativo.

**Tabla 5.** Marco Regulatorio de Gobierno Corporativo en Ecuador

RESOLUCIONES	LEYES	REGISTRO #	Fecha Expedición
Superintendencia de Bancos No. 480	Reglamento de Juntas Generales de Accionistas, Compañías Financieras	588	28/09/1983
N/D	Ley de Compañías.	332	5/11/1999
Superintendencia de Bancos No. 293	Reglamento de Juntas Generales de Accionistas Compañías de Seguros	268	16/02/2001
N/D	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero	250	23/01/2001
Superintendencia de Compañías No. 5	Reglamento de Juntas Generales de Socios y Accionistas de Compañías	558	18/04/2002
Superintendencia de Bancos No. 306	Codificación de Resoluciones Superintendencia De Bancos	2006	5/7/2006
N/D	Ley de Mercado de Valores.	215	22/02/2006
Consejo Nacional de Valores No. 8	Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores	1	8/3/2008
N/D	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero	444	10/5/2011
Junta Bancaria JB-2012-2248	Resoluciones de la SBS y de la Junta Bancaria	771	26/07/2012

**Fuente:** IGCLA-Guía de Recursos de Gobierno Corporativo Latinoamérica- 1era. EDICIÓN – 2012

**Elaborado:** Autores

### 2.2.7 Beneficios y Costos de Buen Gobierno Corporativo

Tradicionalmente se considera que la adopción de medidas de Buen Gobierno Corporativo pone en desventaja a quienes la implementan en su gestión debido a que a) el proceso es costoso y complicado; b) el exceso de transparencia en la información frente a los competidores perjudica a la empresa; c) la extra-burocracia y procedimientos afectan la toma oportuna de decisiones; d) entorno local no valora estas prácticas; e) se da la pérdida

del control por parte del accionista o la administración; f) incremento en la generación de informes; y g) inflación en la estructura por la constitución de varios comités.

La pregunta enfatizada por directivos, es ¿Por qué adoptar nuevos sistemas y normas internas que limitan la forma de hacer negocios y a la cultura organizacional?

De la experiencia de los ejecutivos de las empresas que implementaron en sus procesos las prácticas de BGC, citadas en la Memoria de Gobierno corporativo en Ecuador<sup>26</sup> refieren que existe una variedad de motivaciones y de acciones para adoptar estas prácticas:

1. Acceso a líneas de crédito o reducción del costo de acceso;
2. Balancear intereses de accionistas entre sí y los intereses de éstos con los de la organización;
3. Los protocolos facilitan la resolución de conflictos en empresas familiares y reducen riesgos para las siguientes generaciones;
4. Ayuda a la sostenibilidad de la organización;
5. Costos operativos pueden optimizarse;
6. Mejorar competitividad por medio de decisiones estructuradas;
7. La transparencia y respeto al derecho de los minoritarios atrae inversionistas;
8. Una empresa más transparente y confiable puede desarrollar alianzas con mayor facilidad.

Según el informe de “Gobernanza Corporativa y Desarrollo de mercados de capitales en América Latina”, la decisión de inversión “*no está tan influida por el nivel de desarrollo económico del país (en términos del PIB per cápita), sino que está más directamente relacionada con las (i) instituciones legales, (ii) las reglas de protección al inversionista y (iii) las prácticas de revelación de información*”<sup>27</sup>. Para este efecto el objetivo es aumentar la confianza para potenciar el acceso a nuevos mercados de capitales.

---

<sup>26</sup> Fuente: <http://www.bolsadequito.info/inicio/publicaciones/memorias-buen-gobierno-corporativo/>

<sup>27</sup> <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones>.

Estos factores que influyen en la decisión de inversión son analizados en el informe “Facilidad de hacer negocios 2013”<sup>28</sup> desarrollado por el Banco Mundial en 185 países. El Ecuador en los indicadores de Obtención de crédito (Fortaleza de los derechos legales) y Protección de los inversores (Grado de transparencia, Responsabilidad de los directores y Facilidad para juicios de accionistas) se ubica en los puestos 83 y 139 respectivamente, las causas que influyen negativamente en esta calificación son la falta de leyes diseñadas para aumentar el acceso a crédito, incumplimiento de responsabilidad de los directores por contratar en beneficio propio y poca facilidad para juicios de accionistas.

En relación a la transparencia de información y acceso a fuentes de financiamiento, la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)<sup>29</sup> refiere que en el aspecto cuantitativo el proceso de calificación como sujeto de crédito se basa principalmente en el informe de la situación financiera del solicitante, seguidos de la declaración de activos, flujo de caja, etc.; en la ponderación de estos factores se prioriza la solidez de los flujos de caja seguido de la credibilidad de la información financiera, historial de préstamos y pagos puntuales, garantías, entre otros. De ahí que la formalización en los sistemas de registro y auditoría de la información financiera/contable, adquiere importancia para el acceso a nuevos mercados.

Finalmente, podemos resumir que la implementación de las prácticas de Buen gobierno corporativo beneficia a las organizaciones en:

1. Orienta al uso cuidadoso de los recursos;
2. Construcción de confianza con los grupos de interés;
3. Mejora relaciones con los grupos de interés;
4. Desarrollo un elemento diferencial en la propuesta de valor de la organización.
5. La atracción de nuevos inversionistas al generarse la confianza debido a que observan que en la organización se protegen los intereses de los accionistas minoritarios.

---

<sup>28</sup> <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#getting-credit>

<sup>29</sup> <http://www.caf.com/media/4141/AndresOneto.GobiernoCorporativo.pdf>

En el contexto de INCOEMP, una organización cuya propuesta central es el desarrollo de alianzas con ESPAE y su comunidad, es clave el desarrollo de un esquema de BGC que oriente la construcción de confianza con todos ellos, en especial cuando el modelo de gestión incluye la administración de inversiones en emprendimientos de parte de actores, que en general no poseen experiencia previa en inversiones de riesgo.

### 3 MODELO DE GOBERNANZA

El desarrollo de modelo de gobernanza considera como punto de partida la Cadena de Valor de la organización. Esto permite determinar aquellas actividades en los que los procesos de gobernanza apoyarán el desarrollo de la confianza con los grupos de interés. En la sección 7.1 de la Tesis del Modelo de Negocios se desarrolló la Cadena de Valor de INCOEMP, la cual es expuesta en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Cadena de Valor de INCOEMP

<b>Actividades de Apoyo</b>		<b>Dirección</b> (Planeación estratégica, formulación de políticas y procedimientos)			
		<b>Gobernanza</b> (Propiedad Intelectual del Negocio, Constitución de Empresas, Formalización, Inversiones)			
		<b>Talento Humano</b> (selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño)			
		<b>Finanzas</b> (Inversión, administración de flujo de fondos, valoración de la empresa)			
		<b>Asesoría</b> (Auditoría [INCOEMP y de empresas en operación], Legal, Contable, Tributaria y Societaria)			
		<b>Tecnología</b> (administración y soporte de las TICs)			
		<b>Administración y Adquisiciones</b> (Selección y contratación de proveedores)			
<b>Actividades Primarias</b>	<b>Gestión de Incubación</b>	<b>Pre-Incubación</b> (Gestión y valoración de ideas de negocio y emprendedores)	<b>Incubación</b> (Apoyo estratégico con bienes y servicios a los Emprendimientos)	<b>Post-Incubación</b> (Seguimiento a los emprendimientos)	<b>Marketing</b> (Búsqueda de fondos, Administrar relación con Stakeholders y reportar el progreso de inversiones)
	<b>Gestión de Aliados</b>	<b>Recursos de Aliados Estratégicos</b> Provenientes de la ESPAE y proveedores (Elaboración de convenios)	<b>Integración con Aliados</b> (Documentar experiencia, generar oportunidades de Negocio para ex-alumnos).	<b>Colaboración</b> Beneficios para Aliados (Casos de Estudio, Prácticas Empresariales, ampliar red de contactos)	
	<b>Gestión de Inversionistas</b>	<b>Recaudación de inversiones</b> (Gestión del ingreso de fondos para operación e inversión)	<b>Gestión de Inversiones y Aportes</b> (Fideicomiso de administración de flujos)	<b>Dividendos y Acciones</b> (Beneficios para Inversionistas y Aportantes)	

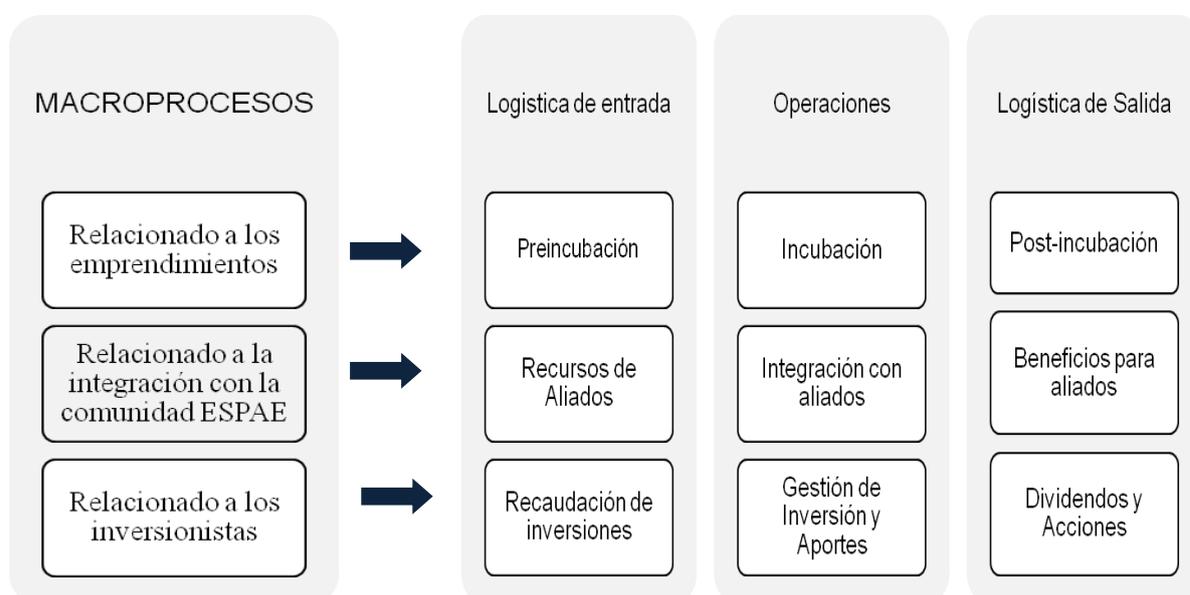
**Fuente:** Tesis 1. Modelo de Negocios

También, la sección 2.5.3 de la Tesis de 3. Modelo de Gestión identifica en las actividades primarias de la cadena de valor tres grandes líneas de acción descritas como macro-procesos estratégicos, los que en esencia caracterizan el modelo de gestión de INCOEMP (Figura 2).

Estos macro-procesos están relacionados a:

- Los emprendimientos.
- La integración con nuestros aliados: la comunidad ESPAE.
- Los inversionistas.

**Figura 2.** Macro-procesos Estratégicos



**Fuente:** Tesis 2. Modelo de Gestión

La Cadena de Valor, los Macro-Procesos Estratégicos de INCOEMP y la Matriz de Capacidades Organizacionales (Ver Anexo 1) constituyen el marco de referencia sobre el cual se modelará la gobernanza.

Debemos reconocer que la Matriz de Capacidades Organizacionales ha sido moldeada en un proceso de interacción continua a medida que las iniciativas de gobernanza se desarrollaban. En las siguientes secciones exploraremos el detalle de los mismos desde la perspectiva de INCOEMP, el fideicomiso y de los emprendimientos.

### 3.1 INCOEMP

La Tabla 7 revela las iniciativas de gobernanza propuestas en las actividades de apoyo de la Cadena de Valor y la Tabla 8 muestra las iniciativas gobernanza que se incluirán en los Macro-procesos de INCOEMP.

**Tabla 7.** Aplicación de Gobernanza en Actividades de apoyo de INCOEMP

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Dirección</b>	Rendición de cuentas
		Conformación de Directorio con representantes de Comunidad ESPAE
		Políticas de Buen Gobierno
	<b>Gobernanza</b>	Gobierno Corporativo
		Políticas y reglamentos determinados
		Organismos de Control (Cumplimiento de normas)
	<b>Asesoría</b>	Control Interno bajo reglas de Buen Gobierno Corporativo
		Sociedad (Rendición de cuentas)
		Transparencia de información
	<b>Finanzas</b>	Cuentas claras

**Elaborado:** Los Autores

**Tabla 8.** Aplicación de Gobernanza en los Macro-procesos Estratégicos de INCOEMP

<b>EMPRENDIMIENTOS</b>	<b>Pre-Incubación</b>	Convenios de cooperación
	<b>Incubación</b>	Co-gobierno de los emprendimientos
		Convenios
<b>Post-incubación</b>	Co-gobierno de los emprendimientos	
<b>INTEGRACIÓN CON ESPAE</b>	<b>Recursos de aliados estratégicos</b>	Alianza con ESPAE y Proveedores calificados
		Mantener la alianza con ESPAE
		Calificación de los proveedores
	<b>Integración con Aliados</b>	Cumplimiento de compromisos preestablecidos
		Elaboración de Convenios
<b>Colaboración</b>	Convenios estratégicos de cooperación	
<b>INVERSIONISTAS</b>	<b>Dividendos y acciones</b>	Casos prácticos de emprendimientos en la comunidad ESPAE
		Venta preferencial de acciones al emprendedor
		Retiro de participación accionaria

**Elaborado:** Autores

### 3.2 Fideicomiso INCOEMP

La Tabla 9 muestra las iniciativas de gobernanza propuestas en las actividades de apoyo de la Cadena de Valor y la Tabla 10 muestra las iniciativas gobernanza que se incluirán en los Macro-procesos para el Fideicomiso INCOEMP.

**Tabla 9.** Aplicación de Gobernanza en Actividades de Apoyo de Fideicomiso INCOEMP

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Dirección</b>	Rendición de cuentas
		Políticas de Buen Gobierno
	<b>Gobernanza</b>	Prácticas Buen Gobierno Corporativo
		Políticas y reglamentos determinados
		Organismos de Control (Cumplimiento de normas)
	<b>Finanzas</b>	Cuentas claras
	<b>Asesoría</b>	Control Interno bajo reglas de Buen Gobierno Corporativo
		Control y seguimiento
		Sociedad (Rendición de cuentas)
		Transparencia de información

**Elaborado:** Autores

**Tabla 10.** Aplicación de Gobernanza en los Macro-procesos de Fideicomiso INCOEMP

<b>EMPRENDIMIENTOS</b>	<b>Incubación</b>	Convenios estratégicos de cooperación
	<b>Post-incubación</b>	Co-gobierno
<b>INVERSIONISTAS</b>	<b>Gestión de Inversión y Aportes</b>	Administración de inversiones a través de un Fideicomiso
		Administración eficiente y transparente de aportes
	<b>Dividendos y Acciones</b>	Retiro de participación accionaria

**Elaborado:** Autores

### **3.3 Emprendimientos**

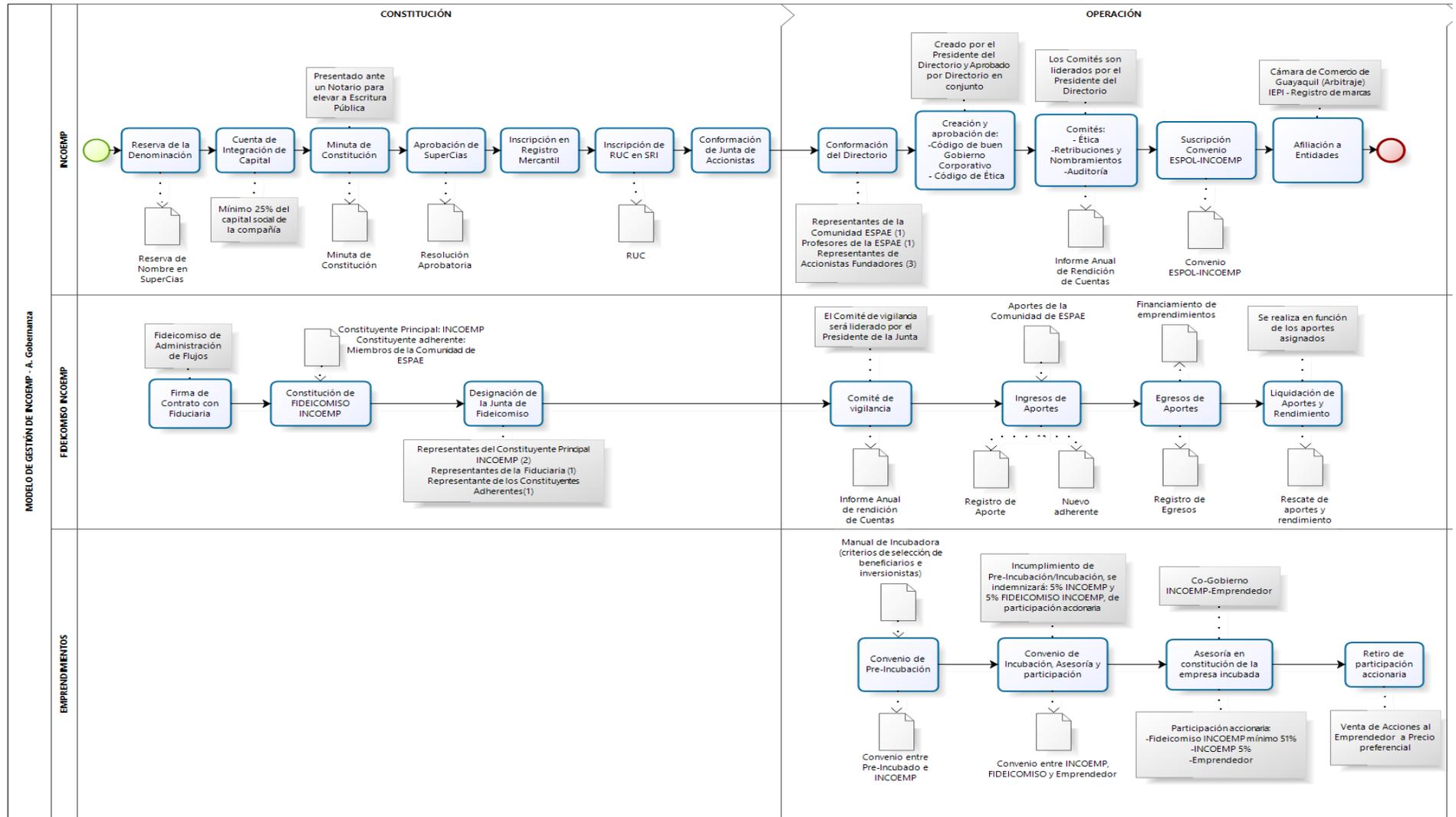
Debido a que cada emprendimiento desarrollará su propio modelo de negocio, al momento de su constitución y administración se incluirán los principios de gobernanza que mejor se adapten en base al código de ética del Sistema de Valores de INCOEMP (Ver 1. Tesis de Modelo de Negocio).

### **3.4 Procesos de Gobernanza INCOEMP, Fideicomiso, Emprendimiento**

La Figura 3 muestra la secuencia lógica de los procesos de gobernanza para cada uno de los macroprocesos propuestos para en el Modelo de Gestión.

La Tabla 11 revela a nivel en detalle la validación del cumplimiento, a nivel de diseño organización de INCOEMP, de los valores centrales de la organización en los 48 procesos del modelo de gestión, y en las 18 estrategias de marketing.

**Figura 3.** Procesos de Gobernanza de INCOEMP, Fideicomiso, Emprendimiento



Elaborado: Los Autores

**Tabla 11: Validación del Cumplimiento de Valores en el Diseño de Procesos con Relación a los Objetivos Estratégicos de INCOEMP – 1 de 8**

Perspectivas:	Referencia en Tesis: Sección	Financiera		Del Cliente y Comunidad					Del Proceso Interno				Aprendizaje y Crecimiento			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Procesos / Objetivos Estratégicos</b>		Sostener Operación (Gasto por Aportante)	Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (ROE del 30% en 1 de 5)	Fomentar Colaboración con Stakeholders	Promover Inversión en Ideas de Negocio	Co-crear Beneficios de Incubadora	Formalizar INCOEMP y Convenios	Controlar BGC	Gestionar Aliados	Gestionar Fidecomiso	Gestionar Inversionistas	Gestionar Incubadora	Operar INCOEMP	Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor	Implementar ERP, CRM y PORTAL WEB	Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora
1. Constitución de INCOEMP	T4:4.2.1.1			PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO			PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / NORMAS								
<b>Marketing</b>																
2. Ofrecer Capacitar Incubadoras de Prefecturas	T2:4.5			PASIÓN / RSE			TRANSP / EQUIPO									
3. Ofrecer Capacitar Asociaciones de Emprendedores	T2:4.5			PASIÓN / RSE			TRANSP / EQUIPO									
4. Ofrecer Capacitar Emprendedores sobre Propiedad Intelectual	T2:4.5			PASIÓN / RSE			TRANSP / EQUIPO									
5. Difundir a Stakeholders adherencia de INCOEMP a BGC	T2:4.5							TRANSP / NORMAS								
6. Difundir a Stakeholders beneficios de cada rol del Ecosistema	T2:4.5			TRANSP / RSE												
7. Promover a Alumnos la oportunidad de Práctica como Director Junior	T2:4.5			PASIÓN / EQUIPO			NORMAS									
8. Difundir en ESPAE y ESPOL beneficios del Ecosistema (Incubar, Casos y Prácticas como Director)	T2:4.5			TRANSP / RSE												
9. Open-house de Pre-grado y Centros de Investigación para Asociarse con Emprendedores de ESPAE	T2:4.5			RSE / EQUIPO	TRANSP / NORMAS											
10. Difundir a Stakeholders que Inversión es decisión de Riesgo de Mediano Plazo	T2:4.5			TRANSP / RSE	TRANS											

**Tabla 11: Validación del Cumplimiento de Valores en el Diseño de Procesos con Relación a los Objetivos Estratégicos de INCOEMP – 2 de 8**

Perspectivas:		Financiera		Del Cliente y Comunidad					Del Proceso Interno					Aprendizaje y Crecimiento		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Procesos / Objetivos Estratégicos	Referencia en Tesis: Sección	Sostener Operación (Gasto por Aportante)	Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (ROE del 30% en 1 de 5)	Fomentar Colaboración con Stakeholders	Promover Inversión en Ideas de Negocio	Co-crear Beneficios de Incubadora	Formalizar INCOEMP y Convenios	Controlar BGC	Gestionar Aliados	Gestionar Fidecomiso	Gestionar Inversionistas	Gestionar Incubadora	Operar INCOEMP	Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor	Implementar ERP, CRM y PORTAL WEB	Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora
11. Difundir a Ex-alumnos oportunidad de Mentoría, Inversión Ángel y Provisión de Servicios	T2:4.5			PASIÓN / EQUIPO	TRANSPARENCIA		NORMAS									
12. Difundir a Profesores oportunidad de ser Director y/o Accionista Fundador	T2:4.5			PASIÓN / EQUIPO	TRANSPARENCIA											
13. Difundir a Profesores oportunidad de identificar pronto opción de Inversión Ángel	T2:4.5			PASIÓN / EQUIPO	TRANSPARENCIA		NORMAS									
14. Invitar a Profesores a enfatizar Sectores Atractivos para Emprender y Programas de Emprendimiento	T2:4.5				TRANSPARENCIA	PASIÓN / EQUIPO										
15. Orientar a Emprendedores que Incorporen tecnología conocida por él o Vinculando a otro.	T2:4.5					PASIÓN / EQUIPO / MEJORA										
16. Orientar a Emprendedores que consideren atender Brechas en Sectores Productivos para Exportar.	T2:4.5				NORMAS	PASIÓN / EQUIPO / MEJORA										
17. Difundir que Decisión de Auspiciar Emprendimientos también evalúa al Emprendedor	T2:4.5					PASIÓN / EQUIPO	NORMAS									
18. Difundir al Emprendedor que Apoyo incluye Servicios, Infraestructura de Arranque y Mentoring	T2:4.5				TRANSPARENCIA	PASIÓN / EQUIPO	NORMAS									

**Tabla 11: Validación del Cumplimiento de Valores en el Diseño de Procesos con Relación a los Objetivos Estratégicos de INCOEMP – 3 de 8**

Perspectivas:		Financiera		Del Cliente y Comunidad					Del Proceso Interno					Aprendizaje y Crecimiento		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Procesos / Objetivos Estratégicos	Referencia en Tesis: Sección	Sostener Operación (Gasto por Aportante)	Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (30% en 1 de 5)	Fomentar Colaboración con Stakeholders	Promover Inversión en Ideas de Negocio	Co-crear Beneficios de Incubadora	Formalizar INCOEMP y Convenios	Controlar BGC	Gestionar Aliados	Gestionar Fideicomiso	Gestionar Inversionistas	Gestionar Incubadora	Operar INCOEMP	Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor	Implementar ERP, CRM Y PORTAL WEB	Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora
19. Difundir a Alumnos oportunidad de pasar de la Idea al Negocio	T2:4.5					PASIÓN / EQUIPO										
20. Convenio ESPOL-INCOEMP	T3:3.1			PASIÓN / EQUIPO	PASIÓN / EQUIPO	EQUIPO / TRANSP			PASIÓN / EQUIPO			PASIÓN / EQUIPO		PASIÓN / TRANSP / RSE / NORMAS / EQUIPO / MEJORA		PASIÓN / EQUIPO
21. Casos de Estudio	T3:3.4			PASIÓN / EQUIPO		EQUIPO / TRANSP	EQUIPO / TRANSP		PASIÓN / EQUIPO		TRANSP / NORMAS	TRANSP / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / EQUIPO	
22. Convenio INVERSIONISTAS-INCOEMP	T3:5,3										TRANSP / NORMAS	PASIÓN / EQUIPO				
23. Convenio EMPRENDEDOR-INCOEMP	T3:6.23.1.1								PASIÓN / EQUIPO			PASIÓN / EQUIPO				
24. Fideicomiso INCOEMP	T3:4									TRANSP / NORMAS						
25. Recaudación de aportes para Fideicomiso	T3:3.1.1 / 7.1.2.1	TRANSP / NORMAS / EQUIPO			TRANSP / NORMAS / EQUIPO					TRANSP / NORMAS		TRANSP / NORMAS / EQUIPO		TRANSP / NORMAS / EQUIPO		
26. Recaudación de cuota por servicio administrativo de INCOEMP	T3:3.1.2 / 7.1.2.1	TRANSP / NORMAS / EQUIPO											TRANSP / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / NORMAS / EQUIPO		
<b>Selección de Emprendimientos</b>																
27. Convocatoria a la Comunidad e Inscripción de los Emprendimientos	T3:6.22.1	EQUIPO							EQUIPO				EQUIPO / NORMAS			
28. Selección de Ideas de Negocios	T3:6.22.3		PASIÓN / TRANSP / EQUIPO	PASIÓN / TRANSP / EQUIPO	PASIÓN / TRANSP / EQUIPO									PASIÓN / TRANSP / EQUIPO		
<b>Pre-Incubación - Boot Camp</b>																
29. Firma de Convenio Emprendedor-INCOEMP	T3:6.23.1.1								TRANSP / NORMA							

**Tabla 11: Validación del Cumplimiento de Valores en el Diseño de Procesos con Relación a los Objetivos Estratégicos de INCOEMP – 4 de 8**

Perspectivas:		Financiera		Del Cliente y Comunidad				Del Proceso Interno					Aprendizaje y Crecimiento			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Procesos / Objetivos Estratégicos	Referencia en Tesis: Sección	Sostener Operación (Gasto por Aportante)	Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (ROE del 30% sn.1.4.5.)	Fomentar Colaboración con Stakeholders	Promover Inversión en Ideas de Negocio	Co-crear Beneficios de Incubadora	Formalizar INCOEMP y Convenios	Controlar BGC	Gestionar Aliados	Gestionar Fidecomiso	Gestionar Inversionistas	Gestionar Incubadora	Operar INCOEMP	Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor	Implementar ERP, CRM y PORTAL WEB	Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora
		30. Afinamiento del Modelo de Negocio	T3:6.23.12	EQUIPO		TRANSP/ EQUIPO					TRANSP/ EQUIPO				TRANSP/ EQUIPO/ MEJORA	EQUIPO/ MEJORA
31. Conformación de equipo multidisciplinario de profesionales para Coaching	T3:6.23.1.3	EQUIPO	TRANSP/ EQUIPO	TRANSP/ EQUIPO					TRANSP/ EQUIPO							
32. Evaluación de Modelo de Negocio y Desempeño del Emprendedor y su Equipo	T3:6.23.1.4	EQUIPO	TRANSP/ EQUIPO										TRANSP/ NORMAS/ EQUIPO			
<b>Pre-Incubación - Business Pitch</b>																
33. Carga de Video y Documentación del Modelo de Negocio	T3:6.23.2.1	EQUIPO		TRANSP/ EQUIPO	TRANSP/ EQUIPO				NORMAS				TRANSP/ EQUIPO		TRANSP/ EQUIPO	
34. Interacción vía CHAT de los usuarios del portal web con los Emprendedores	T3:6.23.2.2	EQUIPO									TRANSP/ EQUIPO				TRANSP/ EQUIPO	
35. Participación de Inversionistas	T3:6.23.2.3	EQUIPO									TRANSP/ EQUIPO				TRANSP/ EQUIPO	
36. Alternativas de Inversión	T3:6.23.2.4										TRANSP/ EQUIPO					
37. Selección de Emprendimiento para Asignación de Fondos e Incubación	T3:6.23.2.5			TRANSP/ EQUIPO	TRANSP/ EQUIPO				TRANSP/ EQUIPO	TRANSP/ NORMAS/ EQUIPO	TRANSP/ NORMAS/ EQUIPO	EQUIPO	TRANSP/ EQUIPO	EQUIPO/ MEJORA	TRANSP/ EQUIPO	
<b>Incubación de Negocios</b>																
38. Participación Accionaria y Cogobierno	T3:6.24.2		TRANSP/ NORMAS				TRANSP/ NORMAS	TRANSP/ NORMAS/ EQUIPO		TRANSP/ NORMAS					TRANSP/ EQUIPO	
39. Gestión para la Constitución de la Empresa a Incubar	T3:6.24.3		TRANSP/ NORMAS/ EQUIPO				TRANSP/ NORMAS/ EQUIPO			TRANSP/ NORMAS		TRANSP/ NORMAS/ EQUIPO			TRANSP/ EQUIPO	

**Tabla 11: Validación del Cumplimiento de Valores en el Diseño de Procesos con Relación a los Objetivos Estratégicos de INCOEMP – 5 de 8**

Perspectivas:		Financiera		Del Cliente y Comunidad					Del Proceso Interno					Aprendizaje y Crecimiento		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Procesos / Objetivos Estratégicos</b>	Referencia en Tesis: Sección	Sostener Operación (Gasto por Aportante)	Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (ROE del 30% en 1 de 5)	Fomentar Colaboración con Stakeholders	Promover Inversión en Ideas de Negocio	Co-crear Beneficios de Incubadora	Formalizar INCOEMP y Convenios	Controlar BGC	Gestionar Aliados	Gestionar Fidecomiso	Gestionar Inversionistas	Gestionar Incubadora	Operar INCOEMP	Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor	Implementar ERP, CRM y PORTAL WEB	Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora
40. Asesoría en la Planificación de la Gestión de Procesos para la Empresa Incubada	T3:6.24.5											TRANSP / NORMAS / EQUIPO			TRANSP / EQUIPO	
41. Asesoría en la Ejecución, Dirección y Control de Procesos para la Empresa Incubada	T3:6.24.6									TRANSP / NORMAS		TRANSP / NORMAS / EQUIPO			TRANSP / EQUIPO	
42. Incorporación de Servicios de Apoyo/Expertos y Recursos de Proveedores Calificados	T3:6.24.7			TRANSP / NORMAS / EQUIPO					TRANSP / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / NORMAS	TRANSP / NORMAS	TRANSP / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / EQUIPO / MEJORA	TRANSP / EQUIPO	
43. Monitoreo y Evaluación de Desempeño para la Empresa Incubada	T3:6.24.8		TRANSP / NORMAS / EQUIPO						TRANSP / NORMAS / EQUIPO		TRANSP / NORMAS	TRANSP / NORMAS / MEJORA		TRANSP / MEJORA	TRANSP / EQUIPO	
44. Evaluación para Graduación de Empresa Incubada	T3:6.24.9														TRANSP / EQUIPO	
<b>Post-Incubación de Negocios</b>																
45. Asesoría en Gestión Específica para Empresa Graduada	T3:6.25.1											TRANSP / NORMAS / EQUIPO / MEJORA	TRANSP / EQUIPO	MEJORA	TRANSP / EQUIPO	
46. Planificación de la Gestión Específica requerida por la Empresa Graduada	T3:6.25.2											TRANSP / NORMAS / EQUIPO / MEJORA		MEJORA	TRANSP / EQUIPO	

**Tabla 11: Validación del Cumplimiento de Valores en el Diseño de Procesos con Relación a los Objetivos Estratégicos de INCOEMP – 6 de 8**

Perspectivas:		Financiera		Del Cliente y Comunidad					Del Proceso Interno					Aprendizaje y Crecimiento			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>Procesos / Objetivos Estratégicos</b>	Referencia en Tesis: Sección	Sostener Operación (Gasto por Aportante)	Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (ROE del 30% en 1 de 5)	Fomentar Colaboración con Stakeholders	Promover Inversión en Ideas de Negocio	Co-crear Beneficios de Incubadora	Formalizar INCOEMP y Convenios	Controlar BGC	Gestionar Aliados	Gestionar Fidecomiso	Gestionar Inversionistas	Gestionar Incubadora	Operar INCOEMP	Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor	Implementar ERP, CRM y PORTAL WEB	Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora	
47. Asesoría en la Ejecución, Dirección y Control de Procesos para la Empresa Incubada	T3:6.25.3											TRANSP / NORMAS / EQUIPO / MEJORA		MEJORA	TRANSP / EQUIPO		
48. Incorporación de Servicios de Apoyo/Expertos y Recursos de Proveedores Calificados	T3:6.25.4			TRANSP / EQUIPO					TRANSP / EQUIPO		TRANSP / EQUIPO			MEJORA	TRANSP / EQUIPO		
49. Monitoreo y Evaluación de Desempeño para la Empresa Incubada	T3:6.25.5		TRANSP / EQUIPO									TRANSP / NORMAS / EQUIPO / MEJORA		MEJORA	TRANSP / EQUIPO		
50. Registro de Gestión y Soporte en CRM	T3:6.25.6								TRANSP / NORMAS / EQUIPO		TRANSP / NORMAS / EQUIPO				TRANSP / EQUIPO		
51 Etapa de Crecimiento y Recompra de Acciones	T3:6.25.7		TRANSP / RSE / NORMAS / EQUIPO						TRANSP / RSE / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / RSE / NORMAS / EQUIPO	TRANSP / RSE / NORMAS / EQUIPO						
52. Base de Datos para Red de Contactos		PASIÓN / TRANSP / EQUIPO / MEJORA		TRANSP / EQUIPO					TRANSP / EQUIPO		TRANSP / EQUIPO		TRANSP / EQUIPO	TRANSP / EQUIPO / MEJORA	TRANSP / EQUIPO / MEJORA		
<b>Operación y Administración</b>																	
53. Etapa pre-operativa de implementación	T3:7.1						TRANSP / NORMAS / EQUIPO							TRANSP / NORMAS / EQUIPO		TRANSP / EQUIPO	TRANSP / EQUIPO
54. Captación de Recursos Económicos	T3:7.1	PASIÓN / TRANSP / EQUIPO / MEJORA											TRANSP / EQUIPO				
55. Estructura Organizacional	T3:7.2			NORMAS / EQUIPO									NORMAS / EQUIPO	NORMAS / EQUIPO			

**Tabla 11: Validación del Cumplimiento de Valores en el Diseño de Procesos con Relación a los Objetivos Estratégicos de INCOEMP – 7 de 8**

Perspectivas:		Financiera		Del Cliente y Comunidad				Del Proceso Interno					Aprendizaje y Crecimiento			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Procesos / Objetivos Estratégicos	Referencia en Tesis: Sección	Sostener Operación (Gasto por Aportante)	Gestionar y Vigilar Portafolio de Emrendimientos (ROE del 30% en 1 de 5)	Fomentar Colaboración con Stakeholders	Promover Inversión en Ideas de Negocio	Co-crear Beneficios de Incubadora	Formalizar INCOEMP y Convenios	Controlar BGC	Gestionar Aliados	Gestionar Fidecomiso	Gestionar Inversionistas	Gestionar Incubadora	Operar INCOEMP	Implementar y Administrar Ecosistema Emrendedor	Implementar ERP, CRM y PORTAL WEB	Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora
56. Talento Humano	T3:7.3	PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO	PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO										PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO		TRANSP / NORMAS / EQUIPO	
57. Recursos Necesarios	T3:7.4	PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO		PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO									PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO			
58. Procesos Internos	T3:7.5												PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO / MEJORA			
59. Colaboradores accionistas	T3:7.6			TRANSP / RSE / EQUIPO												
60. Diseño e Implementación de Portal Web / ERP / CRM	T3:7.7														TRANSP / NORMAS / EQUIPO / MEJORA	
61. Calidad, Medio ambiente y Servicio al Cliente	T3:7.8 / 7.9			PASIÓN / TRANSP / RSE / NORMAS / EQUIPO / MEJORA										PASIÓN / TRANSP / RSE / NORMAS / EQUIPO / MEJORA		
62. Servicios de apoyo	T3:7.10												TRANSP / NORMAS / EQUIPO			
63. Ámbito Financiero corto plazo	T3:7.11	TRANSP / NORMAS / EQUIPO														
64. Ámbito Financiero largo plazo	T3:7.11		PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO													

**Tabla 11: Validación del Cumplimiento de Valores en el Diseño de Procesos con Relación a los Objetivos Estratégicos de INCOEMP – 8 de 8**

Perspectivas:		Financiera		Del Cliente y Comunidad					Del Proceso Interno				Aprendizaje y Crecimiento			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Procesos / Objetivos Estratégicos</b>	Referencia en Tesis: Sección	Sostener Operación (Gasto por Aportante)	Gestionar y Vigilar Portafolio de Emprendimientos (ROE del 30% en 1 de 5)	Fomentar Colaboración con Stakeholders	Promover Inversión en Ideas de Negocio	Co-crear Beneficios de Incubadora	Formalizar INCOEMP y Convenios	Controlar BGC	Gestionar Aliados	Gestionar Fidecomiso	Gestionar Inversionistas	Gestionar Incubadora	Operar INCOEMP	Implementar y Administrar Ecosistema Emprendedor	Implementar ERP, CRM y PORTAL WEB	Implementar Infraestructura de INCOEMP e Incubadora
65. Flujo de caja y Valoración del proyecto	T3:7.11	TRANSP / NORMAS / EQUIPO	PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO													
66. Evaluación y Control	T3:7.12	PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO / MEJORA	PASIÓN / TRANSP / NORMAS / EQUIPO / MEJORA													
<b>VALORES ORGANIZACIONALES:</b>		<b>PASIÓN   TRANSPARENCIA   RSE   NORMAS   EQUIPO   MEJORA</b>														

## **4 IMPLEMENTACIÓN DE LA GOBERNANZA DE INCOEMP**

La primera figura jurídica a decidir dentro del modelo de gobernanza planteado, es la de INCOEMP. Esta figura se crea con el fin de que exista una entidad que se dedique a incubar proyectos de emprendimientos, brindándoles la posibilidad de obtener capacitación, asesoría de tipo legal, financiera y tributaria para el arranque de su negocio, así como durante la existencia legal de los mismos.

### **4.1 Opciones de Figuras Jurídicas para INCOEMP**

Se analizaron varias figuras legales a fin de decidir cuál resultaba la más conveniente para impulsar la idea de INCOEMP. Se consideraron variables tales como las necesidades económicas (forma de obtener fondos sean reembolsables y/o donaciones), tipos de constituyentes, operaciones en mercado de valores, normativas fiscales y legales vigentes.

Finalmente, se determinó que la figura jurídica debía encontrarse dentro del ámbito societario y no como parte del sistema financiero o realizar captaciones de dinero ya que esta actividad se encuentra expresamente prohibida por la ley.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero establece:

*“Artículo 121.- Las personas naturales o jurídicas que no forman parte del sistema financiero y no cuentan con el respectivo certificado expedido por la Superintendencia de Bancos, quedan expresamente prohibidas de realizar operaciones reservadas para las instituciones que integran dicho sistema, especialmente la captación de recursos del público, exceptuando la emisión de obligaciones cuando ésta proceda al amparo de la Ley de Mercado de Valores. Tampoco podrán hacer propaganda o uso de avisos, carteles, recibos, membretes, títulos o cualquier otro medio que sugiera que el negocio de dicha persona es de giro financiero o de seguros. La Superintendencia expedirá el reglamento sobre esta materia.*

*Las violaciones de lo preceptuado en el inciso anterior serán sancionadas de acuerdo a lo prescrito en el artículo 563 del Código Penal.”*

En concordancia el Código Penal dispone:

*“Art. 563.- El que, con propósito de apropiarse de una cosa perteneciente a otro, se hubiere hecho entregar fondos, muebles, obligaciones, finiquitos, recibos, ya haciendo uso de nombres falsos, o de falsas calidades, ya empleando manejos fraudulentos para hacer creer en la existencia de falsas empresas, de un poder, o de un crédito imaginario, para infundir la esperanza o el temor de un suceso, accidente, o cualquier otro acontecimiento quimérico, o para abusar de otro modo de la confianza o de la credulidad, será reprimido con prisión de seis meses a cinco años y multa de ocho a ciento cincuenta y seis dólares de los Estados Unidos de Norte América.”(...)*

En la tabla 12, se exponen los conceptos generales y consideraciones analizadas para la elección de la figura jurídica

**Tabla 12.** Alternativas de Figuras Jurídicas INCOEMP

DENOMINACIÓN SOCIAL	OBJETO SOCIAL	CONSIDERACIONES
ASOCIACIONES	Producir, consumir bienes y servicios, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la economía popular y solidaria. (LOEPS). Art. 18)	Impulsan el emprendimiento para la producción de bienes y/o servicios a quienes pertenezcan al segmento de la economía popular y solidaria.
COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO	Intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, clientes o terceros. (Art. 81- LOEPS).	Se encuentra bajo el régimen de la Ley de Economía Popular y solidaria. No permite la captación de fondos no reembolsables.
COOPERATIVAS DE SERVICIOS	Satisfacen diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad. (Art. 28- LOEPS).	
COOPERATIVAS MIXTAS	Producción o explotación de bienes o la prestación de servicios públicos, mediante gestión y administración común o concesionada. (Art. 36- LOEPS).	
FUNDACIONES	Sin fines de lucro promueven actividades de promocionar, desarrollar e incentivar el bien general, así como las relacionadas con la filantropía.	No realizan actividades económicas o actos de comercio con terceros, con fines lucrativos y de acumulación de capital.
FIDEICOMISO	Contrato por el cual los constituyentes transfieren, la propiedad de bienes o activos a una fiduciaria para que ésta los administre o invierta en beneficio propio o de un tercero. (Art. 109 LMV)	Como medida de transparencia se adoptará esta figura para la administración de los fondos destinados a los emprendimientos.
COMPAÑÍA ANÓNIMA	Es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. (Art. 143 – Ley de Compañías)	Sociedades con fines de lucro, libre negociación en el mercado de valores.

**Fuente:** LOEPS, Ley de Compañías, Ley de Mercado de Valores del Ecuador.

**Elaborado:** Autores

## 4.2 INCOEMP

INCOEMP será constituida bajo la forma de una compañía anónima. Se suscribirá por parte de los accionistas fundadores una Escritura Pública de Constitución, la cual tendrá por objeto social el de “Incubar proyectos de emprendimiento, brindarles asesoría además de ofrecer servicios de capacitación”. Su aprobación corresponde a la Superintendencia de Compañías y finalmente será inscrita en el Registro Mercantil, a fin de que inicie su vida jurídica y que la misma pueda contraer derechos y obligaciones. Su tiempo de existencia podrá ser legalmente fijada hasta en 90 años.

### 4.2.1 Trámites Legales

#### 4.2.1.1 Constitución de la Compañía

Para obtener la constitución de la compañía se deberá cumplir con los siguientes pasos:

- Obtener la aprobación de la reserva de la denominación INCOEMP S.A. en la Superintendencia de Compañías a fin de asegurarnos que dicho nombre no se encuentre previamente en uso o pueda ser tomado por otros que estuvieran interesados en el mismo. En caso de que no esté registrada por otra persona la denominación, se tiene un plazo de 30 días de reserva; de ser necesario se puede ampliar este plazo haciendo una petición a la Institución. Actualmente, la denominación de la compañía INCOEMP S.A. se encuentra aprobada por la Superintendencia de Compañías. (Anexo 3)
- Apertura en un Banco a elección de una Cuenta de Integración de Capital, cancelando un mínimo del 25% del capital social de la compañía. Se detallará los nombres de quienes van a aparecer como accionistas fundadores y su monto de aportación.
- Elaboración de la Minuta de Constitución de la Compañía. Este documento debe ser llevado ante un notario público para que sea elevado a instrumento público. Debe encontrarse firmado por los accionistas fundadores y con el patrocinio de un abogado.

De acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Compañías en el artículo 150, la escritura de fundación contendrá:

*a) El lugar y fecha en que se celebre el contrato;*

- b) El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;*
- c) El objeto social, debidamente concretado;*
- d) Su denominación y duración;*
- e) El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;*
- f) La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;*
- g) El domicilio de la compañía;*
- h) La forma de administración y las facultades de los administradores;*
- i) La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;*
- j) La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;*
- k) Las normas de reparto de utilidades;*
- l) La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente;*  
*y,*
- m) La forma de proceder a la designación de liquidadores.”*

- Se ingresarán los testimonios de la Escritura Pública de Constitución de la compañía a la Superintendencia de Compañías para su respectiva aprobación. Una vez que se cuente con la aprobación, se deberá proceder con la publicación de la Resolución Aprobatoria, anotaciones marginales en la notaría e inscripción en el Registro Mercantil.
- Se procederá a extender los nombramientos de los administradores de la compañía y a inscribirlos en el Registro Mercantil.

- Se obtendrá el número de expediente de la compañía en la Superintendencia de Compañías.

#### **4.2.1.2 Obtención del Registro Único de Contribuyentes**

El contribuyente se acerca a cualquier ventanilla de atención al contribuyente del Servicio de Rentas Internas a nivel nacional e inscribe el Registro Único de Contribuyentes (RUC) entregando los siguientes documentos:

- Formulario 01A, debidamente lleno y suscrito por el Representante Legal, (si la sociedad registra más 8 accionistas, esta información no se registrará en el formulario, se deberá presentar la misma en medio magnético).
- Escrituras de Constitución, Nombramiento del Representante legal o agente de retención.
- Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención.
- Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención.
- Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.
- Comprobante de pago del impuesto de patente municipal.
- Trámite sin costo para el contribuyente.

#### **4.2.1.3 Registro de Marca y Nombre Comercial**

Para efectos de proteger legalmente la marca ante cualquier eventualidad de uso o copia no autorizada, se la registrará en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Los pasos para el registro comprenden<sup>30</sup>:

- Formulario de solicitud de búsqueda fonética.

---

<sup>30</sup> Fuente: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. [www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec)

- Formulario de solicitud de registro de signos distintivos.
- Pago de tasas correspondientes.
- Si la marca es figurativa o mixta, adjuntar 6 artes a color tamaño 5x5 cm. impresos en papel adhesivo.
- Copia notariada del nombramiento del representante legal.

La denominación de la compañía INCOEMP S.A. a fin de ser registrada como nombre comercial y marca de servicios, ha sido buscada en la base de datos del Instituto de Propiedad Intelectual IEPI, y a la fecha no se encuentra en trámite de registro o registrada. (Anexo 4).

#### **4.2.1.4 Afiliación a la Cámara de Comercial de Guayaquil**

Los requisitos para ser socio son:

- Solicitud para nuevo socio CCG, firmado por Representante legal.
- Copia de cédula del Representante Legal y certificado de votación.
- Copia del RUC.
- 1 Foto tamaño carnet, del representante legal.
- Copia de la Escritura de constitución de la compañía.
- Copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copia de la Razón de Inscripción de constitución de la compañía en el Registro Mercantil
- Copia del nombramiento del Representante Legal
- Formulario Autorización de Débito Bancario firmada por Socio y la firma de quien se constituye como Firma Autorizada. El costo de inscripción es de US\$ 199,00 dólares de los Estados Unidos de América y la cuota trimestral de US\$471,00 dólares de los Estados Unidos de América.

#### **4.2.1.5 Tasa de Servicios Contra Incendios**

Los requisitos para la obtención de la tasa de servicios contra incendios son<sup>31</sup>:

- Copia completa y actualizada del RUC donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- Copia del nombramiento vigente del representante legal.
- Copia de cédula de ciudadanía.
- Original y copia de la factura actualizada de compra o recarga del extintor, la capacidad del extintor va en relación con la actividad y área del establecimiento.

El procedimiento involucra una visita a las oficinas por parte de un inspector, previo a la emisión del documento.

#### **4.2.1.6 Patente Municipal**

Los requisitos para obtener la patente municipal son:

- Tasa de servicios contra incendios emitida por el Benemérito Cuerpo de Bomberos.
- En el caso de inicio de actividades, las personas jurídicas deberán presentar la escritura de constitución correspondiente, así como el nombramiento del representante legal y la cédula de identidad y certificado de votación del mismo.
- Formulario “Solicitud para registro de patente municipal”.
- Si es el caso, carta de autorización a la persona que realiza el trámite, firmada por el titular de la empresa.
- Declaración del impuesto a la renta (no aplica en el caso de inicio de actividades).

El procedimiento implica adjuntar los documentos con el formulario debidamente lleno y entregarlos en las ventanillas de la Dirección financiera del municipio para la liquidación y pago respectivo.

#### **4.2.1.7 Tasa de Habilitación Municipal**

Los requisitos para obtener la tasa de habilitación municipal son:

- Consulta de uso de suelo no negativa.

---

<sup>31</sup> Fuente: Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil

- Copia de patente municipal del año vigente.
- Tasa por servicios contra incendios.
- Copia del RUC.
- Tasa de trámite y formulario de tasa de habilitación.
- Copia del nombramiento, cédula y certificado de votación del representante legal.
- En el caso de un local arrendado o concesionado, debe presentar copia simple del contrato vigente con copias de cédulas de identidad de los firmantes.
- Si es el caso, carta de autorización a la persona que realiza el trámite, firmada por el titular de la empresa.

El procedimiento comprende el obtener primero la consulta de uso de suelo a través de la página web [www.guayaquil.gob.ec](http://www.guayaquil.gob.ec), adjuntar los documentos con el formulario debidamente lleno y entregarlos en las ventanillas de la Dirección financiera del municipio para la liquidación y pago respectivo.

#### **4.2.1.8 Clave Patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

Los requisitos para obtener la clave patronal en el IESS son:

- Ingresar a la página web [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec) para llenar e imprimir la solicitud de entrega de clave.
- Copia del RUC.
- Copia de cédula de identidad a color y certificado de votación del representante legal y su delegado, en caso de autorizar retiro de clave.
- Copia de pago de servicio básico.
- Original de la cédula de ciudadanía.

El procedimiento implica acercarse a las oficinas de historia laboral en el IESS.

#### **4.2.2 Capital**

La Ley de Compañías en su artículo 143 establece que:

*“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.”*

La compañía anónima INCOEMP S.A. será constituida por diez accionistas fundadores quienes aportarán un monto de US15,000.00 dólares de los Estados Unidos de América cada uno, por lo que se conformará un capital social de US150,000.00 dólares de los Estados Unidos de América, el mismo que podrá ser dividido en 150.000 acciones ordinarias, nominativas e indivisibles de US1,00 dólar de los Estados Unidos de América, cumpliendo así con los requerimientos de ley ya que el monto mínimo de constitución para este tipo de compañía es de US800,00 dólares de los Estados Unidos de América. Asimismo conforme lo dispone la ley, el capital social inicial deberá ser pagado en un 25% con un plazo de dos años para su cancelación total, caso contrario, se procederá a la disolución de pleno derecho de la compañía.

Para el Financiamiento de la compañía INCOEMP S.A. refiérase a la sección 8 de la Tesis Modelo de Gestión.

#### **4.2.3 Administración**

En los estatutos de la compañía INCOEMP se fijará la estructura administrativa de la misma.

La compañía INCOEMP contará con:

Directores, gerentes, administradores u otros agentes quienes tendrán la representación judicial y extrajudicial de la compañía, a fin de que contraigan obligaciones con terceros y los mismos responderán civil, administrativa y penalmente por el manejo de la compañía dentro del ejercicio de sus funciones. Los administradores no contraerán por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía.

La representación de la compañía se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico, en operaciones comerciales o civiles. Para la enajenación o hipoteca de los bienes sociales, se necesitará autorización de la junta general, con la excepción de que esta actividad constituya una de los objetos sociales que se encuentra expresados en los estatutos.

Dichos administradores, conforme lo establece la Ley de Compañías, serán solidariamente responsables para con la compañía y terceros dentro de sus respectivos períodos acerca de:

- La verdad del capital suscrito y de la verdad de la entrega de los bienes aportados por los accionistas;
- La existencia real de los dividendos declarados;
- La existencia y exactitud de los libros de la compañía;
- Exacto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales.

#### **4.2.4 Accionistas**

El grupo accionario fundador de la compañía INCOEMP S.A estará constituido por diez accionistas, cuyos nombres constarán inscritos en tal calidad en el libro de acciones y accionistas.

Conforme a lo dispuesto por la Ley de Compañías los accionistas fundadores son responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

- Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;
- Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
- Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
- Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,
- Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

Dentro de los derechos que gozan los accionistas y de los cuales no podrán ser privados se encuentran los siguientes:

- La calidad de socio;
- Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;

- Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;
- Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos;
- Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;
- Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
- Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida por la ley;
- Negociar libremente sus acciones.

A fin de asegurar la continuidad y la renovación del espíritu de apoyo al emprendimiento dentro de la Comunidad ESPAE bajo el cual se registrará INCOEMP, los accionistas de la compañía se comprometerán a que permanecerán en la compañía por un máximo de 10 años. Cumplido este tiempo, procederán a su retiro en calidad de accionistas, para lo cual deberán ceder preferencialmente sus acciones a miembros de la Comunidad ESPAE, esto es, alumnos, ex alumnos o profesores. Así mismo si uno de los accionistas decide voluntariamente retirarse antes del tiempo señalado, se obliga a ceder preferencialmente las acciones a miembros de la Comunidad ESPAE, esto es, alumnos, ex alumnos o profesores.

#### **4.2.5 Órganos de Control y Marco Regulatorio**

En virtud de la figura legal que registrará a INCOEMP, dicha sociedad anónima será controlada por la Superintendencia de Compañías en el ámbito societario y en el ámbito de control tributario por el Servicio de Rentas Internas SRI.

El marco regulatorio de INCOEMP estará dado principalmente por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Compañías y su reglamentos, Código Tributario, Código Civil y otras disposiciones que fueren aplicables.

#### **4.2.6 INCOEMP y el Buen Gobierno Corporativo**

La aplicación de principios de Buen Gobierno Corporativo tiene como fin el de regular el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la compañía, los mismos que deben ser cumplidos por los tres actores principales dentro de la sociedad a formarse: alta administración, directorio y accionistas.

INCOEMP no será ajena y se adhiere a incorporar en su gestión la práctica de estos principios a fin de consolidarse como una empresa que perdure en el tiempo, manejando adecuadamente y protegiendo los intereses de la compañía, las relaciones entre su Gerencia, Junta Directiva y principalmente de sus accionistas, creando valor para la misma bajo un marco de transparencia y uso eficiente de sus recursos.

La compañía INCOEMP se regirá bajo los siguientes principios de Buen Gobierno Corporativo:

- Transparentar la información.
- Respetar a sus grupos de interés.
- Dar Cumplimiento a la ley.
- Un comportamiento ético.
- Rendir cuentas.

Estos principios han sido vinculados a los valores centrales de la organización descritos en el Sistema de Valores de INCOEMP (Ver Sección 10.4 de la Tesis 1. Modelo de Negocios), conforme se muestra en la Tabla No. 13.

La relación entre los principios del BGC y los valores centrales de INCOEMP omiten la relación con el valor “Pasión:” (Inspiración en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos, realizando nuestro trabajo con absoluta satisfacción) porque ha sido declarado como un valor pre-requisito de los otros valores (Transparencia, RSE, Cumplimiento de Normas, Trabajo en Equipo y Mejora Continua).

**Tabla 13.** Relación entre los Principios del BGC y Valores Centrales de INCOEMP

RELACIÓN ENTRE LOS PRINCIPIOS DEL BGC Y VALORES CENTRALES					
PRINCIPIOS DE BGC				VALORES CENTRALES	
1 TRANSPARENTAR LA INFORMACIÓN (GTRAN)	2 RESPETAR A SUS GRUPOS DE INTERÉS (GRES)	3 CUMPLIMIENTO A LA LEY (LEY)	4 COMPORTAMIENTO ÉTICO (COM)	5 RENDICIÓN DE CUENTAS (REN)	1 TRANSPARENCIA
					GTRAN GRES COM REN
	2 RSE				
	GRES COM REN				
	3 CUMPLIMIENTO DE NORMAS				
LEY COM REN					
					4 TRABAJO EN EQUIPO
					COM
					5 MEJORA CONTINUA
					COM

**Elaborado:** Los Autores.

La Superintendencia de Compañías como ente de control de INCOEMP, a la presente fecha no ha emitido normas específicas para sus controlados respecto a principios de Buen Gobierno Corporativo salvo ciertas disposiciones incorporadas a su ley y reglamentos, sin embargo otro ente de control como lo es la Superintendencia de Bancos y Seguros sí los ha establecido para las empresas que se encuentran bajo su vigilancia como lo son las compañías de seguros y reaseguros.

Por ser entidades que deben trabajar en constante coordinación y que de darse a futuro disposiciones específicas por parte de la Superintendencia de Compañías seguramente lo harán bajo los mismos lineamientos en lo que fuere aplicable, hemos tomado como referencia la norma dispuesta por la Junta Bancaria Resolución JB-2012-2248 además de los “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo” y demás legislación ecuatoriana que se ajuste a estos principios. (Anexo 5).

El cumplimiento de las prácticas de Buen Gobierno será auditado mediante la utilización del software libre “Evaluación de prácticas de Buen Gobierno” programa creado por la Corporación Andina de Fomento. (Anexo 5)

#### **4.2.6.1 Junta General de Accionistas**

La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, será considerada como el órgano supremo de la compañía de la compañía INCOEMP. La misma tendrá suficiente poder para tomar resoluciones respecto de los asuntos relativos a los negocios sociales y tomar todas las decisiones a fin de proteger los intereses en defensa de la compañía. La junta general estará presidida por la persona que designen los estatutos.

La Ley de Compañías establece dentro de las competencias de la Junta General las siguientes:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios.
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario.
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones.
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones.
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social.

8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

Las Juntas Generales de los accionistas de INCOEMP tendrán el carácter de ordinarias y extraordinarias:

- Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.
- Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

En las convocatorias a Junta General se deberá cumplir con lo siguiente:

- La junta general no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos la mitad del capital pagado.
- Las juntas generales se reunirán, en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga. En la segunda convocatoria no podrá modificarse el objeto de la primera convocatoria.
- Se tendrá como excepción el hecho de que la junta se considerará convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

#### **4.2.6.1.1 Derecho de los accionistas minoritarios**

En la implementación de los principios de Buen Gobierno. INCOEMP promoverá la protección de los derechos de los accionistas minoritarios. Entre los principios generales de protección encontramos:

- ✓ En el caso de operaciones que puedan afectar a los derechos de los accionistas minoritarios (como en una ampliación de capital o una fusión), éstas se explicarán

detalladamente en el informe previo del Directorio y con la opinión de un asesor externo, que deberá ser independiente.

✓ Se garantizará que el ejercicio de las funciones del Directorio deberá estar fundado en el principio de protección de los intereses del conjunto de los accionistas, en particular de los minoritarios, y otros interesados legítimos.

✓ En aquellas operaciones que afecten de manera significativa a los derechos de los minoritarios se deberá conocer los quórum para la constitución de la Junta General de Accionistas, el régimen de adopción de acuerdos sociales y la posible exigencia de quórum reforzado.

✓ En relación a información solicitada por los accionistas se garantiza, ya sea individualmente o de forma agrupada, la contestación a la formulación de preguntas, sugerencias, comentarios y solicitudes de exámenes efectuados, de documentos que tengan por conveniente en relación con la gestión y las actividades de la compañía y en particular, con relación a toda la información que la compañía haga pública y desde el mismo momento de su publicación.

#### **4.2.6.2 Directorio de INCOEMP**

INCOEMP incorporará a su estructura de alta administración a un Directorio que estará conformado por representantes de la comunidad ESPAE, esto es, un representante de los profesores de la ESPAE, un representante de los alumnos inversionistas, tres representantes de los accionistas fundadores de INCOEMP o como se decidiera determinar en lo posterior.

La Ley de Compañías establece que las mismas obligaciones y responsabilidades que son aplicables a los administradores, lo serán para los miembros de consejos de administración, vigilancia o directorios.

Dentro de las funciones del directorio de INCOEMP se encontrarán<sup>32</sup>:

---

<sup>32</sup> Resolución No. JB-2012-2248 de 26 de julio del 2012, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

- Emitir las políticas y los procesos que permitirán ejecutar las disposiciones de los estatutos o reglamentos, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas.
- Aprobar, revisar y supervisar las estrategias de la empresa, los planes de acción, los presupuestos anuales, la aprobación de los objetivos de corto y largo plazo, el control y seguimiento mensual de los resultados de la compañía.
- Será responsable de asegurar que los altos directivos realicen sus operaciones cotidianas de forma eficaz y oportuna de acuerdo con las estrategias, políticas y procedimientos de la compañía; promoviendo una cultura de administración sana, de cumplimiento y un tratamiento justo a los clientes; suministrando información veraz, adecuada y oportuna a los accionistas, incorporando procedimientos adecuados a las mejores prácticas corporativas.
- Definir las normas y procedimientos del proceso para la admisión de las empresas candidatas a la incubadora.
- Definir las normas y procedimientos para la admisión de inversionistas externos. Aprobar la admisión del inversionista externo.

#### **4.2.6.3 Documentos de aplicación de Buen Gobierno Corporativo en INCOEMP**

INCOEMP elaborará documentos que ayuden a manejar con claridad y transparencia su administración y relación con sus grupos de interés, para lo cual desarrollará lo siguiente:

##### **▪ Código de Buen Gobierno de INCOEMP**

El mismo que se otorgará bajo los siguientes términos<sup>33</sup>:

1. Se expondrá con claridad los asuntos sobre los cuales debe decidir la junta general de accionistas y el directorio, de conformidad con los estatutos.
2. Se enunciará la participación de estas dos instancias de gobierno corporativo en los procesos de fijación de los objetivos y estrategia del negocio. Dichos objetivos y políticas deben considerar los límites de tolerancia al riesgo que la organización desea asumir. Se

---

<sup>33</sup> Resolución No. JB-2012-2248 de 26 de julio del 2012, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

establecerá la forma de intervención del directorio, en la fijación, toma de decisiones y seguimiento de tales objetivos y estrategias.

3. Deberá asegurarse la participación de los accionistas en las deliberaciones de los asuntos presentados en la junta general, a fin de elevar las condiciones de participación de los mismos. La titularidad de una acción dará derecho a un voto.

4. Se determinará la forma de evaluar y resolver los conflictos de interés en caso que se presenten entre los accionistas, miembros del directorio, representantes legales y administradores; ésta política deberá considerar las relaciones de propiedad y gestión que pueden generar conflictos de interés a fin de revelarlas.

5. Definir e integrar los niveles de control en la organización, así como implementar las políticas para la revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración de los sistemas de control internos vigentes y su efectividad.

6. Se deberá establecer la existencia de un código de ética, formalmente establecido, en donde se precisarán los fundamentos esenciales a los cuales se acogerá la compañía, las instancias que resolverán los casos de incumplimiento y el régimen de sanciones.

7. La conformación de un comité de retribuciones, definición de sus responsabilidades básicas e informes pertinentes sobre los lineamientos de política que deberá adoptar la junta general de accionistas sobre el nivel de la remuneración y compensación de los ejecutivos de la compañía revelada adecuadamente.

8. Se deberá establecer la implementación de políticas y procesos que determinen la estructuración de un sistema de información y difusión sobre aspectos que deba conocer la junta general para la toma de decisiones, entre las cuales se deben considerar aquellas concernientes a: Condición y, posición financiera, relaciones relevantes, así como la existencia de influencias significativas de otras entidades relacionadas con la propiedad o administración; Nivel de riesgos asumidos por la compañía en los que conste la revelación y las exposiciones a los diferentes riesgos (mapa de riesgos); Informe semestral del auditor interno sobre la suficiencia de los sistemas de control interno vigentes en la compañía y, la aplicación adecuada de la administración y gestión de riesgos; o cuando la situación lo amerite; Aplicación de la política de transparencia frente a los grupos de

interés; Los lineamientos y aplicación del código de ética y las políticas tendientes a mitigar los conflictos de interés, así como los casos presentados para el conocimiento del comité y sus resoluciones; y, los lineamientos y aplicación de la política de remuneraciones e incentivos a los empleados, ejecutivos, alta gerencia y miembros del directorio.

9. Se determinará que el Directorio, para conocimiento de la junta general de accionistas, independientemente de la opción de mantener para su consulta la información señalada en el numeral anterior, deberá presentar en su informe o en las memorias de la compañía lo que respecta al marco de estrategias, objetivos, políticas y límites de tolerancia al riesgo que la organización hubiere asumido o deba asumir.

10. Establecer los mecanismos a través de los cuales se asegure la confidencialidad de la información a la que acceden los accionistas.

11. El establecimiento de un plan de sucesión de ejecutivos, identificando los posibles sucesores y prever su calificación para dar continuidad a la administración de la organización.

12. Definir las políticas, procesos y mecanismos de rendición de cuentas que permitan evaluar la gestión de los órganos de gobierno de la organización, por parte de los grupos de interés, accionistas, empleados y órganos de control sobre la eficiencia y eficacia del desempeño de sus funciones, independientemente de la evaluación de control interno que les corresponde.

#### ▪ **Código de Ética**

Al regirse la compañía bajo principios de Buen Gobierno Corporativo se deberá contar un Código Ética que incorpore estas buenas prácticas. INCOEMP y su grupo de interés se comprometen a que todas sus operaciones se manejen siempre con transparencia e integridad de modo que se garanticen la igualdad de oportunidades y respeto. A fin de promover el cumplimiento de estos principios por parte de todos los vinculados se firmará una carta de compromiso.

Dicho Código deberá incluir lo siguiente:

1. Misión: (Refiérase a la sección 6.4 de la Tesis de Modelo de Negocios)

*“Ser un aliado estratégico de la ESPAE Graduate School of Management para impulsar la INVERSIÓN e INCUBACIÓN de emprendimientos amparados bajo un modelo colaborativo que permita lograr que tanto inversionistas como emprendedores se conviertan en reales actores del movimiento económico del país”.*

2. Visión: (Refiérase a la sección 6.5 de la Tesis de Modelo de Negocios)

*“Ser en el año 2018 líderes en el apoyo al emprendimiento de los estudiantes de las escuelas de negocios mediante la incubación y asesoría a sus proyectos, convirtiéndonos en un referente educativo a nivel nacional”*

3. Valores Organizacionales y su definición

- Pasión
- Transparencia
- Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- Cumplimiento de Normas
- Trabajo en Equipo
- Mejora Continua

4. Principios de Buen Gobierno Corporativo

- Transparentar la información
- Respetar a sus grupos de interés;
- Dar Cumplimiento a la ley;
- Un comportamiento ético;
- Rendir cuentas

5. Derechos y obligaciones de los integrantes de INCOEMP;

6. Conformación de un Comité de Ética;

7. Sanciones por incumplimiento al Código de Ética.

8. Carta de compromiso.

▪ **Informe de Rendición de Cuentas**

Como principio de transparencia en la gestión de INCOEMP se procederá a elaborar un informe anual de rendición de cuentas el cual se enfocará en informar sobre<sup>34</sup>:

1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la compañía;
2. Ejecución de la política de transparencia y acceso a la información para los accionistas, empleados y clientes;
3. Efectividad del ambiente de control y los temas representativos enunciados por las instancias de la organización encargadas de su evaluación, auditoría interna, auditoría externa, administración integral de riesgos;
4. Política de determinación y resolución de los conflictos de interés que permita identificar con claridad las relaciones de la compañía con otras entidades en las que tenga influencia significativa los accionistas, directores, administradores;
5. Política de retribuciones y evaluación del desempeño de los empleados, ejecutivos, alta gerencia y del directorio de la administración;
6. Ejecución de presupuesto anual;
7. Definición de los mecanismos de autoevaluación de los procesos de incubación y asesoría brindada a los emprendedores con la existencia de indicadores de gestión e informes de seguimiento de los mismos; y,
8. La observación y cumplimiento del Código de Ética. Se analizarán los casos de incumplimiento y se determinarán las sanciones a aplicarse.

---

<sup>34</sup> Resolución No. JB-2012-2248 de 26 de julio del 2012, [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)

### ▪ **Manual de la Incubadora**

Para el manejo de la política de clientes se elaborará un manual de incubadora. Dentro de los aspectos generales a incluirse en el contenido de dicho manual se tendrán:

1. El prólogo deberá hacer referencia a la misión, visión y valores de la incubadora, así como a los lineamientos generales de su política.
2. Se deberá establecer los antecedentes, objetivos, una descripción de quiénes son sus grupos de interés y la relación con los mismos.
3. La estructura de gestión y responsabilidades del equipo de la incubadora.
4. Las normas y procedimientos del proceso de admisión de las empresas candidatas a la incubadora.
5. Las normas y procedimientos del proceso de admisión de los inversionistas externos.
6. Dirección física y de correo electrónico, números de teléfono de los contactos.

#### **4.2.7 Principios Generales del Convenio de Cooperación ESPOL-INCOEMP**

Resulta necesario coordinar las relaciones entre los diferentes partícipes del presente proyecto a fin de poder dar seguimiento y evaluación a los compromisos adquiridos. Para ello debemos proceder a la suscripción de un Convenio de Cooperación que regule dichos compromisos con nuestro aliado estratégico. Para efecto de las tesis de Negocios, Modelo de Gestión, de Marketing y de Gobernanza, nos hemos referido en todas las instancias a ESPAE como nuestro aliado estratégico.

Mediante una reunión mantenida con el Dr. Gastón Alarcón Elizalde, Gerente Jurídico de la ESPOL, nos fue absuelto que para los fines legales que debemos cumplir en la suscripción del Convenio de Cooperación, en razón de que ESPAE es una unidad integrante de la ESPOL, la misma no puede proceder a comparecer como parte en dicho documento, por lo cual el Convenio debe ser suscrito con el representante legal de la ESPOL. La ESPAE actuará como delegada de la ESPOL para la ejecución del Convenio de Cooperación.

El Convenio, además de las cláusulas generales inherentes a estos tipos de documentos, incorporará en calidad de compromisos principales los siguientes:

- ESPOL prestará su apoyo a INCOEMP, a fin de proceder a recaudar de los estudiantes el aporte de US 1,200.00 dólares de los Estados Unidos de América, sin implicar que la ESPOL actuará en calidad de agente recaudador. Los valores recaudados serán destinados de la siguiente forma: US1,000.00 dólares de los Estados Unidos ingresarán a un Fideicomiso denominado INCOEMP, el cual administrará dicho valor como capital de riesgo para ser aportados a los proyectos de emprendimiento; US 200,00 dólares de los Estados Unidos de América que ingresarán a INCOEMP por concepto de servicios administrativos, este último valor no será reembolsable a los aportantes.
- INCOEMP se obliga con la ESPOL a dar cumplimiento con los requisitos de ley, a fin de constituir el Fideicomiso denominado INCOEMP, el cual administrará los aportes que serán destinados a los proyectos de emprendimiento.
- A fin de asegurar la continuidad y el espíritu bajo el cual se suscribe el presente Convenio, INCOEMP se compromete con ESPOL a que sus accionistas permanecerán en la compañía por un máximo de 10 años; cumplido este tiempo procederán a su retiro en calidad de accionista, para lo cual deberán ceder preferencialmente sus acciones a miembros de la Comunidad ESPAE esto es alumnos, ex alumnos o profesores. Así mismo si uno de los accionistas decide voluntariamente retirarse antes del tiempo señalado, se obliga a ceder preferencialmente las acciones a miembros de la Comunidad ESPAE, esto es, alumnos, ex alumnos o profesores.
- INCOEMP se compromete a que ESPOL pueda nombrar a un representante para conformar el directorio de INCOEMP quien tendrá voz y voto.
- ESPOL se compromete a que en los proyectos de emprendimiento que sean seleccionados por INCOEMP para recibir incubación y asesoría, se reconocerán los derechos de Propiedad Intelectual que correspondan al emprendedor como autor de la obra, por registros marcarios o por la titularidad de patentes de invención, diseño industrial o modelo de utilidad, permitiendo su respectivo registro en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI, ante quien comparecerá dicho emprendedor en calidad de titular como persona natural o a nombre de la persona jurídica que se constituyere para el emprendimiento, según se determine el caso. Al no ser las ideas objeto de protección de Derechos de Propiedad Intelectual, los proyectos de emprendimiento podrán ser implementados sin tener que retribuir beneficios económicos a la ESPOL.
- INCOEMP se compromete con ESPOL que a fin de mantener la participación activa y permitir así al estudiante la vivencia del acercamiento real a procesos de toma de decisión,

que se incorporará cuando fuere implementado un Directorio en las compañías que se constituyan para el emprendimiento, la figura de “Director Junior”, el mismo que deberá cumplir principalmente con los siguientes requerimientos:

- La nominación voluntaria de un miembro de la Comunidad ESPAE como representante de INCOEMP en el directorio de los emprendimientos.
- Criterios de selección aplicados por INCOEMP:
- Afinidad profesional con el emprendimiento;
- No existan conflictos de intereses con el emprendimiento;
- Ser estudiante activo de la ESPAE;
- Encontrarse al día con sus obligaciones para con ESPAE e INCOEMP;

El referido Director Junior tendrá los siguientes Derechos y Obligaciones:

- Asistir a reuniones de Directorio;
- Emitir sus opiniones cuando sea invitado a participar (momentos establecidos formalmente en el protocolo de reuniones de directorio);
- Derecho a voz sin voto
- Guardar las reservas de las discusiones en el directorio.
- Cabe destacar que teniendo esta actividad un fin de aprendizaje real en toma de decisiones, la misma no será remunerada.
- INCOEMP se comprometerá a que en la difusión mediática que se diere respecto a éstas iniciativas y de los proyectos de emprendimiento que fueren impulsados, se reconocerá a ESPOL como principal impulsor del mismo.
- ESPOL se compromete a que los profesores de la ESPAE Graduate School of Management prestarán permanentemente y cuando fueren requeridos, su soporte gratuito en coaching para los alumnos emprendedores.
- INCOEMP se compromete a que el Emprendedor revelará toda la información que mantuviere en su poder respecto de su idea de negocio, a fin de que la ESPOL a través de la ESPAE Graduate School of Management, pueda tener libre acceso a la misma para elaborar casos de estudios en las diferentes maestrías. Asimismo el emprendedor seleccionado, presentará su disponibilidad para atender a reuniones, entrevistas o encuestas que le fueren requeridas.
- INCOEMP se compromete con ESPOL a realizar todas las gestiones que fueren necesarias a fin de velar de que el objeto de los emprendimientos no tendrán causa ilícita,

ni se realizarán con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros. Asimismo vigilará que los activos/bienes sean obtenidos de manera legítima y que no serán destinados a ninguna actividad limitada, prohibida o sancionada por la “Ley para Reprimir el Lavado de Activos”, ni vinculada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

- ESPOL e INCOEMP se comprometen a concederse el uso gratuito de sus marcas a fin de realizar marketing directo, avisos, mailing, folletería y todo tipo de promociones publicitarias que se requieran para promocionar y motivar la inversión en los proyectos de emprendimiento.
- ESPOL concederá el uso gratuito a INCOEMP de un espacio físico a fin de permitir informar a los estudiantes y maestros sobre los proyectos de emprendimiento (cartelera, pantallas, charlas). Adicionalmente, concederá el uso gratuito de sus instalaciones (servicios básicos, oficina, conexión a internet) destinando un espacio físico para que funcione la incubadora que dará soporte a los emprendimientos seleccionados.
- INCOEMP se compromete a otorgar información para la elaboración de reportes y estadística conjunta que sean de competencia e interés común y de la difusión de sus resultados.
- INCOEMP y ESPOL se comprometen a coordinar conjuntamente la organización de eventos nacionales e internacionales tendientes a desarrollar y fortalecer el ámbito del emprendimiento en el país.

## 5 IMPLEMENTACIÓN DE LA GOBERNANZA DEL FIDEICOMISO

Para el manejo de los fondos provenientes de los miembros de la Comunidad ESPAE a ser invertidos en los emprendimientos, se buscó una figura legal que denotara seguridad jurídica y transparencia. En razón de ello para realizar la gestión antes mencionada se decidió constituir un Fideicomiso Mercantil al cual se lo denominará “FIDEICOMISO INCOEMP”.

Conforme lo establece el art. 109 de la Ley de Mercado de Valores, el Fideicomiso Mercantil se define como:

*“Por el contrato de fideicomiso mercantil una o más personas llamadas constituyentes o fideicomitentes transfieren, de manera temporal e irrevocable, la propiedad de los bienes muebles o inmuebles, corporales o incorporales, que existen o se espera que existan, a un patrimonio autónomo dotado de personalidad jurídica para que la sociedad administradora de fondos y fideicomisos que es su fiduciaria, y en tal calidad su representante legal, cumpla con las finalidades específicas instituidas en el contrato de constitución, bien a favor del propio constituyente o de un tercero llamado Beneficiario.*

*El patrimonio autónomo, esto es el conjunto de derechos y obligaciones afectados a una finalidad y que se constituye como efecto jurídico del contrato, también se denomina fideicomiso mercantil; así, cada fideicomiso mercantil tendrá una denominación peculiar señalada por el constituyente en el contrato a efectos de distinguirlo de otros que mantenga el fiduciario con ocasión de su actividad.*

*Cada patrimonio autónomo (fideicomiso mercantil), está dotado de personalidad jurídica, siendo el fiduciario su representante legal, quien ejercerá tales funciones de conformidad con las instrucciones señaladas por el constituyente en el correspondiente contrato.*

*El patrimonio autónomo (fideicomiso mercantil), no es, ni podrá ser considerado como una sociedad civil o mercantil, sino únicamente como una ficción jurídica capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones a través del fiduciario, en atención a las instrucciones señaladas en el contrato.’’*

Característica del Fideicomiso:

- Independencia: Separación comercial, contable y legal.
- Transparencia y Seguridad: Información frecuente y manejo de recursos de acuerdo a instrucciones.
- Inembargabilidad: Protegidos de medidas precautelatorias de acreedores que afecten al constituyente y al fiduciario.
- Solemnidad: El contrato debe celebrarse bajo escritura pública.
- Indelegabilidad: Por ser un encargo de confianza, la responsabilidad de la fiduciaria es indelegable.
- Irrevocabilidad: No se revocará por ningún motivo
- Herramienta de medio: La fiduciaria como herramienta de medio se limita a ejecutar los encargos fiduciarios mas no puede garantizar rendimientos o resultados específicos.

## **5.1 Modalidad del Fideicomiso Mercantil INCOEMP**

De acuerdo a la *Codificación de la Resoluciones Expedidas por el Consejo Nacional de Valores*<sup>35</sup> la modalidad de los fideicomisos depende del objeto y finalidad instituidos en el contrato, los cuales no necesariamente son únicos, por lo que bien puede o no existir un negocio fiduciario con una modalidad única. Para efectos de clasificación se pueden mencionar los siguientes:

- De garantía: Entiéndase por fideicomiso de garantía, al contrato en virtud del cual el constituyente, que generalmente es el deudor, transfiere la propiedad de uno o varios bienes a título de fideicomiso mercantil al patrimonio autónomo, para garantizar con ellos y/o con su producto, el cumplimiento de una o varias obligaciones claramente determinadas en el contrato.

La fiduciaria, en ningún caso se convierte en deudora, deudora solidaria o avalista de la obligación u obligaciones garantizadas; solo asegura que en caso de que el deudor no cumpla tales obligaciones, actuará conforme a las disposiciones previstas en el contrato.

---

<sup>35</sup> Fuente: <http://www.bolsadequito.info/normativa/normativa-del-mercado-de-valores/codificacion-de-resoluciones-del-consejo-nacional-de-valores/>

Para la constitución del fideicomiso en garantía, la fiduciaria debe recibir por escrito la conformidad del acreedor sobre los bienes aportados al fideicomiso y sobre su valoración. En caso de no recibir por escrito esta conformidad, el fiduciario inmediatamente debe liquidar el fideicomiso.

En el contrato puede establecerse que la fiduciaria practique o contrate avalúos periódicos de los bienes en garantía, a fin de mantener actualizado su valor comercial.

Es obligación de la fiduciaria, cada vez que el constituyente designe nuevos acreedores o incremente las deudas garantizadas, recibir la conformidad por escrito del o los acreedores sobre el valor de los bienes fideicomitados.

El contrato de fideicomiso deberá contemplar claramente la obligación del constituyente o del beneficiario de sufragar los costos de los avalúos.

- De administración: Se entiende por fideicomiso de administración, al contrato en virtud del cual se transfieren bienes muebles o inmuebles al patrimonio autónomo, para que la fiduciaria los administre y cumpla las instrucciones instituidas en el mismo.
- De inmobiliario: El fideicomiso inmobiliario es el contrato en virtud del cual se transfieren bienes, que generalmente son inmuebles, al patrimonio autónomo para que el fiduciario los administre y desarrolle con ellos un proyecto inmobiliario, en función de las instrucciones establecidas en el contrato, para lo cual realizará las gestiones administrativas y legales ligadas o conexas con el desarrollo del proyecto inmobiliario y todo en provecho de los beneficiarios instituidos en el contrato.
- De inversión: se entiende por fideicomiso de inversión el contrato en virtud del cual los constituyentes o fideicomitentes adherentes entregan al patrimonio autónomo valores o dinero para que la fiduciaria los administre o los invierta según las instrucciones establecidas en el contrato, para beneficio propio o de terceros.

En estos contratos debe estar claramente definida la política de inversión, a falta de esta estipulación, o si dicha estipulación implica la discrecionalidad del fiduciario en la decisión de inversión de los recursos, las inversiones se sujetarán a los siguientes límites:

La inversión en instrumentos o valores emitidos, aceptados, avalados o garantizados por una misma entidad, no podrá exceder del veinte por ciento del activo total empresas vinculadas, no podrá exceder del treinta por ciento del patrimonio de ese fideicomiso mercantil.

La inversión en el conjunto de instrumentos emitidos, aceptados, avalados o garantizados por compañías o empresas vinculadas a la fiduciaria, no podrá exceder del quince por ciento del patrimonio del fideicomiso.

Se exceptúan de estos límites, las inversiones en valores emitidos por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Economía y Finanzas.

En el caso de inversiones en acciones de sociedades anónimas inscritas en el Registro del Mercado de Valores, el fideicomiso mercantil no podrá poseer más del quince por ciento de las acciones suscritas y pagadas por una misma sociedad; y, el conjunto de inversiones en valores emitidos o garantizados por una misma sociedad de este tipo, no podrá exceder del quince por ciento del activo total de dicha emisora.

Tratándose de inversiones en acciones de sociedades de capital no inscritas en el Registro del Mercado de Valores, el fideicomiso mercantil no podrá poseer más del treinta por ciento de las acciones suscritas y pagadas de dicha sociedad; el conjunto de inversiones en valores emitidos o garantizados por una misma sociedad de este tipo, no podrá ser superior al treinta por ciento del activo total de dicha emisora.

Por lo demás, en todos los negocios fiduciarios de inversión con o sin fideicomitentes adherentes, se dejará constancia en tono más oscuro que en el resto del contrato, que el riesgo de pérdida de la inversión es de exclusiva responsabilidad del inversionista.

- De procesos de titularización: son aquellos en los cuales se aportan los activos que existen o se espera que existan, con la finalidad de titularizar dichos activos.

En virtud de que se creará el Fideicomiso INCOEMP a fin de que se transfieran bienes muebles o inmuebles al patrimonio autónomo para que la fiduciaria los administre y cumpla las instrucciones instituidas en las compañías constituidas a partir de los proyectos de emprendimiento u otras inversiones que se determinen a futuro, la figura jurídica que se ajusta legalmente a los objetivos buscados es la del Fideicomiso de Administración.

## 5.2 Principios Generales del Contrato del Fideicomiso INCOEMP

Conforme lo establece la Ley de Mercado de Valores, el Fideicomiso INCOEMP deberá constituirse mediante instrumento público abierto. La duración del fideicomiso no podrá ser superior a ochenta años, salvo los casos contemplados por la referida ley.

Dentro de las cláusulas requeridas por ley para el contrato de fideicomiso INCOEMP se incorporarán las siguientes:

- La denominación de patrimonio autónomo que surge como efecto propio del contrato.
- La identificación del o los constituyentes y del o los beneficiarios.
- Una declaración juramentada del constituyente de que los dineros o bienes transferidos tienen procedencia legítima; que el contrato no adolece de causa u objeto lícito y, que no irroga perjuicios a acreedores del constituyente o a terceros.
- La finalidad de la creación del fideicomiso.
- La transferencia de los bienes en fideicomiso mercantil.
- Los derechos y obligaciones a cargo del constituyente, de los constituyentes adherentes, del fiduciario y del beneficiario.
- Las remuneraciones a la que tenga derecho el fiduciario por la aceptación y desempeño de su gestión.
- Las causales de sustitución del fiduciario y el procedimiento que se adoptará para tal efecto
- Las condiciones para el manejo, entrega de los bienes, rendimientos y liquidación del fideicomiso.
- Las causales y formas de terminación del fideicomiso mercantil.

No se podrá incorporar al contrato cláusula alguna que conlleve la imposición de condiciones ilegales y no equitativas tales como:

- La de limitar los derechos del constituyente o beneficiario;
- La determinación de circunstancias que ocasionen una consecuencia en contra del constituyente o beneficiario;
- Y, previsiones que se encuentran descritas en forma ambigua o confusa y que generen discrepancias.

### **5.3 Principios Generales del Contrato de Adhesión al Fideicomiso INCOEMP**

Se ha establecido la figura de un contrato de adhesión al Fideicomiso INCOEMP a fin de que cada inversionista sean alumnos, profesores, ex alumnos o capital semilla ingresen al Fideicomiso y adquieran los derechos y obligaciones derivados del mismo.

Cabe destacar que el constituyente adherente deberá reconocer expresamente que acepta asumir el riesgo de la inversión y que ni la fiduciaria, ni el fideicomiso, ni el constituyente le garantizan la devolución del valor o rendimiento alguno por los bienes fideicomitados entregados al fideicomiso.

### **5.4 Finalidad del Fideicomiso INCOEMP**

La finalidad para la que se constituye el Fideicomiso INCOEMP es la de que se invierta y transfieran los aportes de los miembros de la Comunidad ESPAE en proyectos de emprendimiento conforme a las instrucciones que se establezcan para cada caso.

### **5.5 Partes Contractuales**

Las partes contractuales que participarán para la constitución del fideicomiso son:

Constituyente:	INCOEMP S.A.
Constituyentes Adherentes:	Alumnos, Ex alumnos, Capital Semilla, Profesores
Fiduciaria:	Fiduciaria a elegir
Beneficiario:	INCOEMP, y Constituyentes Adherentes

### **5.6 Administración**

En virtud del contrato de Fideicomiso, corresponderá a la Fiduciaria la representación legal del patrimonio autónomo. La Fiduciaria administrará, invertirá y realizará una serie de transacciones previamente definidas en el contrato manteniendo las siguientes obligaciones:

- Dar a los bienes y/o activos que conforman el patrimonio autónomo, la destinación específica para el cumplimiento del objeto de este fideicomiso.
- Registrar contablemente los activos que integran el patrimonio autónomo.
- La Fiduciaria, llevará la contabilidad del Fideicomiso de forma separada e independiente de los demás fideicomisos que administra.
- Abrir una cuenta corriente o de ahorros en una Institución del sistema financiero ecuatoriano, en la que se depositarán los dineros al Fideicomiso, para el cumplimiento del objeto del contrato. Para este efecto, la constituyente acordará el valor que deberá entregar a la constitución del presente fideicomiso.
- Recibir los recursos necesarios para cumplir con el objeto del contrato del Fideicomiso.
- En cuanto lo estime necesario y sea de su conocimiento procesos judiciales o reclamos extrajudiciales, cuyo objeto sean los activos que conforman el patrimonio autónomo, ejercer las acciones o proponer las excepciones legales inherentes a su calidad de representante legal del Fideicomiso, por sí o a través de un Procurador Judicial, reservándose la facultad de ceder o delegar este derecho.
- Entregar a la Junta de Fideicomiso un informe anual en el que se detallará la totalidad de recaudos efectuados en el período respectivo y las provisiones realizadas exclusivamente para los pagos indicados en el contrato de Fideicomiso y conforme lo instruya dicha Junta.
- La rendición de cuentas es indelegable a terceras personas u órganos del fideicomiso, por lo que corresponde al fiduciario rendir las cuentas comprobadas de sus actuaciones. Es a la sociedad administradora de fondos y fideicomisos a quien le compete demostrar su cumplimiento en la labor ejecutada, de acuerdo con lo dispuesto en el contrato constitutivo y las normas de carácter general que determine el C.N.V.
- En el evento de producirse alguna de las causales para la terminación del Fideicomiso Mercantil, ejecutar todos los actos y/o celebrar todos los contratos necesarios para la terminación y liquidación del Fideicomiso.

## 5.7 Rescate de Inversión

Se contará con un trámite para proceder a la devolución o restitución anticipada a los Beneficiarios del valor equivalente a los Bienes Fideicomitados que estos hayan entregado al Fideicomiso.

Esta restitución se deberá regir bajo las siguientes directrices:

- **Período mínimo de permanencia:** para que los beneficiarios soliciten la restitución de lo aportado, más lo que les corresponda por concepto de beneficio o rendimientos, de haberlos, deberán haber permanecido por lo menos, treinta y seis (36) meses consecutivos invertidos a través del fideicomiso.
- **De la solicitud de rescate de inversión:** Una vez cumplido el período mínimo de permanencia, los beneficiarios podrán solicitar a la fiduciaria el rescate total o parcial del valor equivalente a los bienes fideicomitados que les correspondieren según su aportación en el fideicomiso. En caso de solicitarse rescate parcial, deberá señalarse la cantidad que solicita en restitución. La solicitud se la realizará mediante comunicación escrita dirigida a la fiduciaria, suscrita por los beneficiarios, o por sus representantes legales o convencionales y deberá ser efectivamente notificada. Esta solicitud deberá presentarse en la dirección de la fiduciaria, en cualquier día hábil. La restitución de la cantidad de dinero respectiva será realizada en el transcurso de los noventa días posteriores a la presentación de la solicitud. Los rendimientos que se lleguen a generar durante éste tiempo serán reconocidos al momento de la restitución.
- **Disponibilidad de recursos:** Toda restitución anticipada estará sujeta a la aprobación por parte de la junta de fideicomiso y a la disponibilidad de recursos líquidos dentro del fideicomiso, según el plan financiero de los respectivos proyectos. Sin embargo, la restitución anticipada no podrá exceder del plazo de 180 días desde la presentación de la solicitud.

## 5.8 Órganos de Control y Marco Regulatorio

En el Ecuador los organismos de control y regulación de los negocios fiduciarios son el Consejo Nacional de Valores, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas.

Los lineamientos del marco regulatorio, normativo e institucional de los negocios fiduciarios en Ecuador se rigen bajo la Ley de Mercado de Valores, Reglamento General a la Ley de Mercado de Valores, Financiero, Regla, Regla para los procesos de titularización aplicable a originadores Derecho Privado, Reglamento de Administradoras de Fondos y Fideicomisos, Reglamento sobre Negocios Fiduciarios.

## **5.9 Fideicomiso INCOEMP y el Buen Gobierno Corporativo**

El Fideicomiso INCOEMP aplicará en su gestión la práctica de los principios de Buen Gobierno Corporativo a fin de manejar de forma transparente los fondos recibidos protegiendo los interés de sus Constituyentes y Beneficiarios, manejando además las relaciones entre sus órganos de administración creando valor para la misma bajo un marco de transparencia y uso eficiente de sus recursos.

El cumplimiento de las prácticas de Buen Gobierno serán auditadas mediante la utilización del software libre “Evaluación de prácticas de Buen Gobierno” programa creado por la Corporación Andina de Fomento. (Anexo 6)

### **5.9.1 Junta de Fideicomiso**

A fin de contar con un Órgano que genere transparencia y seguridad en las decisiones del manejo del Fideicomiso cumpliendo así con los principios de Buen Gobierno Corporativo, se implementará la figura de la Junta de Fideicomiso que actuará bajo los siguientes lineamientos generales:

- La Junta de Fideicomiso estará compuesta por dos representantes de la constituyente, por un representante de la fiduciaria, la cual tendrá voz pero no voto, por un representante de los constituyentes adherentes y un representante independiente el cual deberá mantener un perfil como profesional experto en inversiones y no deberá mantener vinculación con los accionistas, inversionistas y emprendedores..
- La constituyente ejercerá siempre la presidencia de la Junta de Fideicomiso y tendrá voto dirimente.
- El representante de los constituyentes adherentes tendrá derecho a voz y representará un voto, independientemente del número de constituyentes adherentes que existan. Será

representante de los constituyentes adherentes aquella persona natural o jurídica que en el ejercicio inmediato anterior haya registrado el mayor aporte al fideicomiso en función de los registros de la fiduciaria. En caso de empate se preferirá al aportante de mayor antigüedad.

- La fiduciaria identificará y notificará oportunamente al representante que corresponda para cada periodo sin necesidad de efectuar ningún procedimiento para tal designación.

- La primera junta de fideicomiso, con el carácter de ordinaria, será convocada por la fiduciaria. Para este efecto, la fiduciaria dirigirá una comunicación o correo electrónico a cada uno de los miembros de la junta, con por lo menos quince días calendario de anticipación a la fecha en que se llevará a cabo la junta, indicando además, la hora, el lugar y el orden del día a tratarse.

- Posterior a esta primera convocatoria, la junta de fideicomiso se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al año, para conocer y resolver sobre, al menos, los siguientes puntos:

1. Rendición anual de cuentas de la fiduciaria;
2. Informe anual de Buen Gobierno Corporativo.
3. Estados financieros y estados de resultados del fideicomiso.

- La junta de fideicomiso podrá reunirse extraordinariamente por decisión de la fiduciaria o del presidente de la junta de fideicomiso, o de cualquiera de sus miembros. En todos los casos, la convocatoria deberá hacerse a través de la fiduciaria. Para que la junta de fideicomiso pueda reunirse válidamente, en el lugar y hora señalados en tal convocatoria, será necesaria la concurrencia de al menos dos de sus miembros, debiendo estar siempre presente el representante de la fiduciaria.

- La junta de fideicomiso tendrá las siguientes facultades:

- Conocer y resolver sobre el informe anual que deberá presentar la fiduciaria;
- Conocer y resolver sobre los estados financieros y estados de resultados anuales del fideicomiso;

- Autorizar la adhesión de nuevos constituyentes adherentes así como las cesiones de derecho que realicen los beneficiarios;
- Decidir sobre la constitución de provisiones para retiros totales o parciales, anticipados o previstos;
- Conocer sobre los productos de inversión e instituciones en las que se invertirán los bienes fideicomitidos.
- Revisar, aprobar y determinar anualmente el monto de los resultados del ejercicio fiscal inmediato anterior que será repartido a los beneficiarios, a prorrata de la participación de cada uno de ellos en el patrimonio autónomo, así como el monto de las provisiones requeridas para satisfacer eventuales solicitudes de rescate de inversión cuando estos se hayan acogido al procedimiento respectivo;
- Revisar y aprobar la comparecencia del fideicomiso en cualquier acto o contrato en el cual éste se comprometa a contraer cualquier tipo de obligación patrimonial, cuando ello sea necesario para el cabal cumplimiento de la finalidad del fideicomiso; y,
- Si las decisiones adoptadas por la junta de fideicomiso, a criterio de la fiduciaria, afectaren y/o atentaren contra y la finalidad del fideicomiso, la fiduciaria tenderá derecho de veto y se abstendrá de ejecutar tales decisiones.

## **6 IMPLEMENTACIÓN DE LA GOBERNANZA DE EMPRENDIMIENTOS**

Dentro de la labor de asesoría que realizará INCOEMP, se encuentra la de orientar al emprendedor en la realización de todos los trámites legales a fin de que el proyecto de emprendimiento pase a formalizarse con una figura jurídica.

Estos emprendimientos serán constituidos mediante Escritura Pública como Compañía Anónima. Dentro de los estatutos se establecerán los siguientes lineamientos respecto a:

### **6.1 Administración**

Existirá un co-gobierno entre un representante designado por INCOEMP y el Emprendedor. A ambos administradores se les otorgará la representación judicial y extrajudicial de la compañía en forma conjunta.

A efectos de llevar un control adecuado a la administración de estos emprendimientos es que se plantea esta forma de Dirección de la compañía lo cual permitirá mantener de cerca el conocimiento de la gestión, obligaciones que se adquieran y sobre el manejo de los fondos.

### **6.2 Accionistas**

El paquete accionario de la compañía se encontrará conformado por los siguientes accionistas: Fideicomiso INCOEMP, INCOEMP y el emprendedor. Dentro de un Convenio de Incubación, Asesoría y Participación a suscribirse entre las partes se acordará el porcentaje de participación accionaria de cada uno.

### **6.3 Buen Gobierno Corporativo**

Cada emprendimiento que se constituya como compañía tendrá su propio modelo de gestión, pero se requerirá que a medida que su estructura interna vaya creciendo y fortaleciéndose, estos emprendimientos se adhieran obligatoriamente a la aplicación de principios de Buen Gobierno Corporativo. INCOEMP vigilará que se cumpla con la suscripción de los siguientes documentos:

- Código de Buen Gobierno

- Código de Ética
- Rendición de Cuentas

### **6.3.1 Directorio de las Compañías**

Una vez que se proceda a resolver sobre la necesidad de conformar un Directorio en la compañía, el mismo tendrá las siguientes responsabilidades (Refiérase a la sección 4.2.6.2 tesis de Gobernanza):

- Emitir las políticas y los procesos que permitirán ejecutar las disposiciones de los estatutos o reglamentos, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas.
- Aprobar, revisar y supervisar las estrategias de la empresa, los planes de acción, los presupuestos anuales, la aprobación de los objetivos de corto y largo plazo, el control y seguimiento mensual de los resultados de la compañía.
- Será responsable de asegurar que los altos directivos realicen sus operaciones cotidianas de forma eficaz y oportuna de acuerdo con las estrategias, políticas y procedimientos de la compañía; promoviendo una cultura de administración sana, de cumplimiento y un tratamiento justo a los clientes; suministrando información veraz, adecuada y oportuna a los accionistas, incorporando procedimientos adecuados a las mejores prácticas corporativas.

#### **6.3.1.1 Participación en Directorio de miembro de la Comunidad ESPAE**

A fin de mantener la participación activa y permitir al estudiante la vivencia del acercamiento real a procesos de toma de decisión, se incorporará al Directorio la figura de “Director Junior”, el mismo que deberá cumplir principalmente con los siguientes requerimientos:

La nominación voluntaria de un miembro de la Comunidad ESPAE como representante de INCOEMP en el directorio de los emprendimientos.

Criterios de selección aplicados por INCOEMP:

- Afinidad profesional con el emprendimiento;

- No existan conflictos de intereses con el emprendimiento;
- Ser estudiante activo de la ESPAE;
- Encontrarse al día con sus obligaciones para con ESPAE e INCOEMP;
- El referido Director Junior tendrá los siguientes Derechos y Obligaciones:
- Asistir a reuniones de Directorio;
- Emitir sus opiniones cuando sea invitado a participar (momentos establecidos formalmente en el protocolo de reuniones de directorio);
- Derecho a voz sin voto
- Guardar las reservas de las discusiones en el directorio.
- Cabe destacar que teniendo esta actividad un fin de aprendizaje real en toma de decisiones, la misma no será remunerada.

## **6.4 Principios de Convenios de Pre-Incubación, Incubación, Asesoría y Participación**

### **6.4.1 Principios Generales del Convenio de Pre-Incubación**

La ejecución del presente proyecto inicia con una etapa de pre-incubación a la cual ingresarán los estudiantes de las maestrías que voluntariamente quieran presentar sus proyectos de emprendimiento a fin de que cuenten con el apoyo de INCOEMP para ser impulsados. Durante esta etapa se suscribirá un Convenio de Pre-Incubación con el estudiante a quien se le denominará el PRE-INCUBADO, cuyos principales compromisos incluirán:

- El PRE INCUBADO declara que ingresa voluntariamente a ser parte del proceso de PRE INCUBACIÓN establecido por INCOEMP, y acepta participar con su propuesta de proyecto de emprendimiento en las etapas de: Boot Camp, Bussiness Pitch.

- INCOEMP se compromete a brindar el apoyo y soporte al PRE INCUBADO a fin de que desarrolle su proyecto de emprendimiento y que este sea presentado a la comunidad de inversionistas para su elección.
- En caso de que el PRE INCUBADO decida durante el proceso retirarse y no desee continuar siendo asesorado y guiado por INCOEMP, se comprometerá a cancelar el 5% del monto de inversión estimado para realizar el emprendimiento, mediante la firma de un pagaré a favor de INCOEMP, con lo que se recupera parte del servicio proporcionado.
- INCOEMP reconocerá los derechos de Propiedad Intelectual que corresponda al emprendedor como autor de la obra, por registros marcarios o por la titularidad de patentes de invención, diseño industrial o modelo de utilidad, permitiendo su respectivo registro en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI compareciendo en calidad de titular como persona natural o a nombre de la persona jurídica que se constituyere para el emprendimiento, según se determine el caso.
- EL PRE INCUBADO se compromete a revelar toda la información que sea requerida por INCOEMP a fin de que la misma pueda realizar una evaluación de cumplimiento por parte del PRE INCUBADO a los compromisos adquiridos.
- EL PRE INCUBADO se comprometerá a revelar toda la información que mantuviere en su poder respecto de su propuesta de negocio a fin de que INCOEMP pueda permitir a ESPAE como su aliado estratégico, el libre acceso a la misma para la documentación de casos de estudios en las diferentes maestrías. Asimismo el PRE INCUBADO, presentará su disponibilidad para atender a reuniones, entrevistas o encuestas que le fueren requeridas.
- EL PREINCUBADO declara que el objeto del emprendimiento no tendrá causa ilícita, ni se realizará con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros.

#### **6.4.2 Principios Generales del Convenio de Incubación, Asesoría y Participación**

Cumplida la etapa de pre-incubación, inicia una nueva etapa denominada incubación, en la cual continuarán existiendo compromisos que conllevan a que se contraigan derechos y obligaciones, por lo que ésta relación será concebida bajo la forma de un “Convenio de Incubación, Asesoría y Participación”. El referido Convenio será suscrito por INCOEMP,

el Fideicomiso INCOEMP y el estudiante cuyo emprendimiento fuere seleccionado en la etapa de pre- incubación a quien en adelante se le llamará el EMPRENDEDOR.

Además de las cláusulas generales inherentes a estos tipos de documentos se incorporarán en calidad de compromisos principales los siguientes:

- INCOEMP se comprometerá a facilitar la capacitación y asesoría en las áreas: legal, tributaria, contable, logísticas, inmobiliaria y de TIC's al emprendedor en los diferentes ámbitos del negocio. EL EMPRENDEDOR se compromete a cancelar los valores que correspondan por cada servicio recibido.
- EL EMPRENDEDOR se compromete a cancelar US300,00 dólares de Estados Unidos de América por concepto de servicios de incubación.
- En caso de que EL EMPRENDEDOR que haya sido escogido para su incubación no desee continuar siendo asesorado y guiado por INCOEMP S.A., se comprometerá a cancelar el 5% del monto de inversión estimada para realizar el emprendimiento mediante la firma de un pagaré a favor de INCOEMP S.A., con lo que se recupera parte del servicio proporcionado.
- INCOEMP reconocerá los derechos de Propiedad Intelectual que corresponda al emprendedor como autor de la obra, por registros marcarios o por la titularidad de patentes de invención, diseño industrial o modelo de utilidad, permitiendo su respectivo registro en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI compareciendo en calidad de titular como persona natural o a nombre de la persona jurídica que se constituyere para el emprendimiento, según se determine el caso.
- EL EMPRENDEDOR se obliga a guardar estricta reserva respecto de terceros, de los métodos y conocimientos transferidos por INCOEMP en el marco del presente convenio. EL EMPRENDEDOR no podrá publicar, divulgar, vender, ceder, traspasar, distribuir o comercializar, sea por medios escritos, radiofónicos, audiovisuales, ópticos, magnéticos, on-line, o cualquiera otros, la información que obtenga del trabajo desarrollado con INCOEMP sin su consentimiento expreso, el cual deberá ser manifestado por escrito. EL EMPRENDEDOR será responsable legalmente por los perjuicios que se pudieren derivar con motivo de la divulgación de la información señalada, que sea efectuada por cualquier causa, con o sin su consentimiento. Esta obligación permanecerá vigente aun cuando el

convenio hubiese terminado en la forma que se determinare, por un lapso de 5 años a contar de su término.

- El Emprendedor se compromete a revelar toda la información que sea requerida por INCOEMP a fin de que la misma pueda realizar una evaluación de cumplimiento por parte del Emprendedor a los compromisos adquiridos.
- EL EMPRENDEDOR se compromete a aceptar la figura que establezca INCOEMP para el co-gobierno en la administración de la compañía que se constituya para llevar adelante su emprendimiento. Asimismo se obliga a implementar de acuerdo a los lineamientos establecidos por INCOEMP, los principios de Buen Gobierno Corporativo, aceptando la figura de Directorio y sus miembros que para el efecto sean propuestos por INCOEMP.
- De la participación accionaria: EL EMPRENDEDOR acepta que el Fideicomiso INCOEMP tendrá como mínimo el 51% de participación accionaria en la compañía que se constituya para llevar adelante su emprendimiento; EL EMPRENDEDOR acepta que por la incubación y asesoría recibida, transferirá un 5% de su participación accionaria a INCOEMP. De darse la posibilidad de que un inversionista ángel manifieste su voluntad de aportar el 100% del valor requerido para el emprendimiento, el emprendedor se comprometerá mediante acuerdo suscrito que en calidad de indemnización cancelará a favor de INCOEMP un 5% y a favor del Fideicomiso INCOEMP un 5% equivalente al monto de participación accionaria que le hubiere correspondido en la compañía. Tanto INCOEMP como el Fideicomiso INCOEMP, en el caso de manifestar su voluntad de vender las acciones que le pertenecen en las compañías constituidas para los emprendimientos, se comprometen a vender en orden preferencial al emprendedor las mismas.
- EL EMPRENDEDOR se compromete a revelar toda la información que mantuviere en su poder respecto de su propuesta de negocio a fin de que INCOEMP pueda permitir a ESPAE como su aliado estratégico, el libre acceso a la misma para la documentación de casos de estudios en las diferentes maestrías. Asimismo el emprendedor seleccionado, presentará su disponibilidad para atender a reuniones, entrevistas o encuestas que le fueren requeridas.

- EL EMPRENDEDOR declara que el objeto del emprendimiento no tendrá causa ilícita, ni se realizará con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros. Asimismo declara que los activos/bienes serán obtenidos de manera legítima y que no serán destinados a ninguna actividad limitada, prohibida o sancionada por la “Ley para Reprimir el Lavado de Activos”, ni vinculada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.
- INCOEMP se compromete a no inducir a que los objetos de los emprendimientos tengan causa ilícita, ni que se realizarán las actividades inherentes al negocio con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros. Asimismo declara que los activos/bienes serán obtenidos de manera legítima y que no serán destinados a ninguna actividad limitada, prohibida o sancionada por la “Ley para Reprimir el Lavado de Activos”, ni vinculada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

## **6.5 Principios del Convenio de Inversión en Proyectos de Emprendimiento**

Dentro del presente proyecto se ha contemplado la posibilidad de que se perciban aportes por parte de Inversionistas Externos a la Comunidad ESPAE. En razón de ello se procederá a establecer la relación jurídica existente, mediante un Convenio de Inversión en Proyectos de Emprendimiento.

Además de las cláusulas generales inherentes a estos tipos de documentos se incorporarán en calidad de compromisos principales los siguientes:

- EL INVERSIONISTA se compromete a cancelar a INCOEMP el valor de US300,00 dólares de Estados Unidos de América por concepto de servicios administrativos.
- El INVERSIONISTA reconoce expresamente que acepta asumir el riesgo de la inversión y que INCOEMP, ni las compañías que se constituyan por los emprendimientos le garantizan la devolución de valor o rendimiento alguno por los valores que fueron invertidos.

- El INVERSIONISTA se compromete a brindar el apoyo necesario a los Emprendedores bajo la modalidad de coaching en las diferentes áreas en que se desarrollen los emprendimientos.
- INCOEMP se compromete a reportar al INVERSIONISTA sobre el proceso de selección de los emprendimientos que auspiciará y sobre el progreso de los Emprendimientos en los que se invirtió o vendió.
- El INVERSIONISTA declara que se compromete a no inducir a que los objetos de los emprendimientos tengan causa ilícita, ni que se realizarán las actividades inherentes al negocio con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros. Asimismo declara que los activos/bienes transferidos serán obtenidos de manera legítima y que no serán destinados a ninguna actividad limitada, prohibida o sancionada por la “Ley para Reprimir el Lavado de Activos”, ni vinculada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

## **7 Modelos propuestos de documentos legales**

### **7.1 Modelo de Minuta de Constitución Simultánea de INCOEMP S.A.<sup>36</sup>**

Señor notario:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución simultánea de compañía anónima, contenida en las siguientes cláusulas:

Cláusula Primera.- Comparecientes.- Intervienen en el otorgamiento de esta escritura.... *(aquí se hará constar los nombres, nacionalidades y domicilios de las personas naturales o jurídicas que, en el número mínimo de 2, vayan a ser accionistas de la compañía. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar además el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario).*

Cláusula Segunda.- Declaración de Voluntad.- Los comparecientes declaran que constituyen, por la vía simultánea, como en efecto lo hacen, una compañía anónima, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

Cláusula Tercera.- Estatuto de La Compañía.

#### Título I

Del nombre, domicilio, objeto y plazo

Artículo 1º.- Nombre.- El nombre de la compañía que se constituye es INCOEMP S.A.

Artículo 2º.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es Guayaquil. Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos, en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, previa decisión del directorio y de conformidad con las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3º.- Objeto.- El objeto de la compañía consiste en “Incubar proyectos de emprendimiento y brindar asesoría a los mismos”. En cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la Ley.

---

<sup>36</sup> Instructivo societario, [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

Artículo 4º.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de noventa contados desde la fecha de inscripción de esta escritura. La compañía podrá disolverse antes del vencimiento del plazo indicado, o podrá prorrogarlo, sujetándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales aplicables.

## Título II

### Del capital

Artículo 5º.- Capital y de las acciones.- El capital social es de US 150.000,00 dólares de los Estados Unidos de América, dividido en 150.000 acciones ordinarias y nominativas, de US 1,00 dólar de los Estados Unidos de América.

## Título III

### Del gobierno y de la administración

Artículo 6º.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de accionistas, y su administración al directorio, al presidente y al gerente.

Artículo 7º.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general la efectuará el gerente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

Artículo 8º.- Clases de juntas.- Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2º, 3º y 4º del Artículo 231 de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria. Las segundas se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos para los cuales, en cada caso, se hubieren promovido.

Artículo 9º.- Quórum general de instalación.- Salvo que la ley disponga otra cosa, la junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de por lo menos el 50% del capital pagado. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el

número de socios presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los accionistas presentes.

Artículo 10°.- Quórum especial de instalación.- Siempre que la ley no establezca un quórum mayor, la junta general se instalará, en primera convocatoria, para deliberar sobre el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, la escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación del estatuto con la concurrencia de al menos el 50% del capital pagado. En estos casos, salvo que la ley señale un quórum mayor, para que la junta se instale previa segunda convocatoria, bastará la concurrencia de la tercera parte del capital pagado. Cuando preceda una tercera convocatoria, siempre que la ley no prevea otro quórum, la junta se instalará con el número de accionistas presentes. De ello se dejará constancia en esta convocatoria.

Artículo 11°.- Quórum de decisión.- Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital pagado concurrente a la reunión.

Artículo 12°.- Facultades de la junta.- Corresponde a la junta general: a) Nombrar al presidente, al gerente y a los miembros, principales y suplentes, del directorio; y, b) Ejercer todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía anónima.

Artículo 13°.- Junta Universal.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Artículo 14°.- Composición del directorio.- Este órgano de administración estará integrado por...*(aquí el número de sus miembros)* vocales principales y por...*(aquí el mismo número de miembros)* vocales suplentes. Será miembro principal del directorio el presidente de la compañía. Los demás miembros serán designados por la junta general para periodos de...*(aquí el número de años)*. Los miembros del directorio podrán ser reelegidos y permanecerán en sus funciones hasta ser legalmente reemplazados.

Artículo 15°.- Convocatorias a reunión de directorio.- Las convocatorias a sesiones de directorio hará el gerente de la compañía, mediante nota escrita dirigida a la dirección que

hubiera registrado en la compañía cada miembro de este órgano de administración. Tales convocatorias se efectuarán con tres días de anticipación al de la reunión. En dichos tres días no se contará el de realización de la convocatoria y el de celebración de la reunión.

Artículo 16º.- Presidencia y secretaría del directorio.- Presidirá las reuniones del directorio el presidente de la compañía. Actuará de secretario de ellas, con voz informativa pero sin voto, el gerente de la compañía. Si faltare uno de ellos o ambos, desempeñarán esas funciones en la reunión respectiva la persona o personas que para el efecto el directorio nombre en forma ad-hoc.

Artículo 17º.- Quórum de instalación y de decisión del directorio.- El directorio se instalará con la concurrencia de por lo menos...*(aquí el número de directores que hagan quórum de presencia)* de sus miembros. Tomará decisiones con la mayoría numérica de miembros concurrentes. En caso de empate, el presidente tendrá voto decisorio o dirimente.

Artículo 18º.- Facultades del directorio.- Corresponde al directorio:

a) Autorizar la apertura de sucursales, agencias o delegaciones de la compañía, dentro o fuera del territorio nacional; y, b) Ejercer las demás atribuciones y facultades que le confiera la junta general de accionistas (agregar otras que tengas).

Artículo 19º.- Presidente de la compañía.- El presidente será nombrado por la junta general para un período.....*(puede oscilar entre uno y cinco años)*, a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado. Corresponde al presidente: a) Presidir las reuniones de junta general y de directorio a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas; b) Suscribir con el gerente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas; y, c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Artículo 20º.- Gerente de la compañía.- El gerente será nombrado por la junta general para un período....*(puede oscilar entre uno y cinco años)*, a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado. Corresponde al gerente: a) Convocar a las reuniones de junta general y de directorio. b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general y de directorio a las que asista y firmar, con el presidente, las actas respectivas. c) Suscribir con el presidente los

certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas. d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías, y, e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

#### Título IV

##### De la fiscalización

Artículo 21°.- Comisarios.- La junta general designará...*(aquí el número de comisarios que nombre)*, cada...*(aquí el número de años que comprendan el período para el que se nombre al o a los comisarios)*, quienes tendrán derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

#### Título V

##### De la disolución y liquidación

Artículo 22°.- Norma Legal.- La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley. Siempre que las circunstancias permitan, la junta general designará un liquidador principal y otro suplente.

Cláusula Cuarta.- Aportes.- Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo dispuesto en los artículos 150, numeral 6°, en cualquier caso, 147, inciso 5°, y 161, si el aporte fuere en numerario y 162, si fuere en especies, de la Ley de Compañías. Si se estipulare plazo para el pago del saldo deudor, éste no podrá exceder de dos años contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:

Nombres

Accionistas

Capital suscrito    Capital pagado (debe cubrir al menos el 25% de cada acción)

Capital por pagar (el saldo deberá pagarse en 2 años máximo)

Número de Acciones

Capital Total

Numerario (dinero)

Especies (muebles, inmuebles o intangibles)

Cláusula Quinta.- Nombramiento de Administradores.- Para los períodos señalados en los artículos 19° y 20° del estatuto, se designa como presidente (*a*) de la compañía a (*o a la*) señor (*o señora*)....., y como gerente de la misma al (*o a la*) señor (*o señora*)....., respectivamente.

Usted señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

## 7.2 Contrato Constitución de Fideicomiso INCOEMP

Señor Notario:

En el registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de Fideicomiso Mercantil de Administración, al tenor de las siguientes cláusulas:

Cláusula Primera.- Comparecientes.- Comparecen a la celebración del presente instrumento:

Por una parte la compañía INCOEMP S.A., legalmente representada por (*aquí el nombre del RL*), en su calidad de (*aquí el cargo*) y como tal su representante legal, conforme se desprende del documento cuya copia se acompaña como habilitante, parte a la que en adelante se la denominará como la CONSTITUYENTE o la FIDEICOMITENTE; por otra parte,

La (*aquí el nombre de la fiduciaria*), legal y debidamente representada por (*aquí el nombre del RL*), en su calidad de (*aquí el cargo*), y como tal su representante legal, conforme lo acredita con el documento que se adjunta como habilitante, parte a la que en lo sucesivo se la denominará como la FIDUCIARIA.

LA CONSTITUYENTE se designa como BENEFICIARIA del presente fideicomiso. En tal virtud, las partes dejan expresa constancia y así lo aceptan.

Los comparecientes manifiestan que proceden a celebrar un contrato de Fideicomiso Mercantil de Administración, con las siguientes consideraciones y antecedentes.

Cláusula Segunda.- Antecedentes.-

Mediante fecha x del mes x del año x, se constituyó la compañía INCOEMP S.A., ante el notario público x e inscrita en el Registro Mercantil el x del mes x del año x.

La (*nombre de la fiduciaria*) es una institución autónoma, con personería jurídica, con duración indefinida y cuyo domicilio principal se encuentra en la ciudad de x. Entre sus operaciones, está facultada para administrar negocios fiduciarios, conforme a lo dispuesto por los Artículos 38 de la Ley de Mercado de Valores.

Cláusula Tercera.- Glosario De Términos.- Los distintos documentos que forman parte del contrato se consideran mutuamente explicativos, pero en caso de ambigüedades o discrepancias, se observarán las normas del Código Civil. Los términos señalados a continuación tendrán el siguiente significado atendiendo el sentido de cada cláusula:

Aportes.- Se refiere a los activos, sumas de dinero, recursos, valores o especies que serán transferidos directamente por la CONSTITUYENTE al FIDEICOMISO, para destinarlos al cumplimiento de la finalidad del presente fideicomiso.

Beneficiario del Fideicomiso.- Personas naturales o jurídicas, en favor de las cuales se repartirán los beneficios del fideicomiso mercantil, dependiendo del caso y de la voluntad de los constituyentes, pueden ser terceras personas designadas o los propios constituyentes. Para efectos del presente.

Constituyente.- Son las personas naturales o jurídicas, que voluntariamente desean constituir un determinado tipo de fideicomiso mercantil; al cual aportarán bienes o derechos, para el cumplimiento de un fin específico a través de las instrucciones impartidas por ellos a la fiduciaria.

Constituyentes Adherentes.- Son las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras o quienes los sucedan legalmente por cesión, subrogación o cualquier otra causa legal, que hayan sido aprobados por la Junta de Fideicomiso y se adhieran al presente Fideicomiso mediante la aceptación de las disposiciones aquí contenidas y la suscripción del respectivo Contrato de Adhesión.

Contrato de Adhesión.- Es el contrato que suscribirá el Fideicomiso y un determinado Constituyente Adherente, en virtud del cual el Constituyente Adherente se vincula al presente fideicomiso mercantil, aceptando los derechos y obligaciones establecidos por el Constituyente, de manera especial, declarando que entiende y acepta la política de inversión específica fijada en el fideicomiso. El constituyente adherente deberá reconocer expresamente que acepta asumir el riesgo de la inversión y que ni la fiduciaria, ni el fideicomiso, ni el constituyente le garantizan la devolución de valor o rendimiento alguno por los bienes

fideicomitidos entregados al fideicomiso. Este contrato de adhesión, en atención a la naturaleza de los bienes que se transferirán al Fideicomiso y según lo dispuesto en la Ley

de Mercado de Valores, en concordancia con el Código Civil ecuatoriano, se otorgará por instrumento privado y sus firmas deberán ser reconocidas ante Notario Público. Cuando el Contrato de Adhesión conlleve la transferencia de bienes para los cuales se requiera la solemnidad de escritura pública, se lo instrumentará de tal forma.

Desembolso(s).- Se refiere a los egresos que deba efectuar la FIDUCIARIA, en cumplimiento de las políticas aprobadas por la CONSTITUYENTE, según las instrucciones contempladas en la cláusula séptima del presente contrato, los que deberán efectuarse con cargo al patrimonio autónomo del fideicomiso. Se entenderán también bajo este término a los egresos que se efectúen con cargo a los recursos del presente patrimonio autónomo, para cubrir todos los costos y gastos que demande la administración del presente fideicomiso.

Derechos Fiduciarios.- Se refieren al conjunto de derechos que se derivan de la calidad de BENEFICIARIO y que representan el o los aportes de activos, sumas de dinero, recursos, valores o especies, realizados por la CONSTITUYENTE y, el derecho que le asiste de solicitar a la FIDUCIARIA, en su calidad de representante legal del FIDEICOMISO, que le restituya tales activos, sumas de dinero, recursos, valores o especies o los resultados que se deriven de su administración, en el evento de que se liquidare el FIDEICOMISO, una vez concluido el plazo para el que fue constituido o por cualquier otra causa, contemplada en este contrato.

Los DERECHOS FIDUCIARIOS se contabilizarán en la forma prevista en las normas de contabilidad, según la naturaleza jurídica de la CONSTITUYENTE.

Fideicomiso.- La expresión tiene dos acepciones, dependiendo de la cláusula de que se trate:

- Es el contrato en virtud del cual una o más personas llamadas CONSTITUYENTES transfieren de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles e inmuebles, corporales o incorporeales que existan o se espera que existan, a un patrimonio autónomo, dotado de personalidad jurídica para que la FIDUCIARIA y en tal calidad su representante legal, cumpla con las finalidades específicas instituidas en el contrato de constitución, bien en favor del CONSTITUYENTE o de un tercero llamado BENEFICIARIO; y,

- Es el patrimonio autónomo que surge como consecuencia del otorgamiento del contrato de fideicomiso, compuesto por los activos, valores, créditos y obligaciones que pertenecen al presente Fideicomiso Mercantil, afectados al cumplimiento de su finalidad, que surge como efecto jurídico del presente contrato.

Fiduciaria.- Entidades públicas o privadas autorizadas por la Ley del Mercado de Valores para realizar negocios fiduciarios, fideicomiso mercantil o encargos fiduciarios por mandato de instituciones del sector público o privado. En el presente fideicomiso mercantil, la FIDUCIARIA es la (*nombre de la Fiduciaria*).

Patrimonio Autónomo.- Es el conjunto de derechos y obligaciones que se constituye como efecto jurídico del presente contrato, destinado exclusivamente a la finalidad establecida por la CONSTITUYENTE, por efecto de la transferencia de dominio de los APORTES al FIDEICOMISO.; y la capitalización de los rendimientos generados por la administración e inversión de los mismos, cuando legalmente sea factible.

Rescate de Inversión.- Es el trámite previsto en este contrato para proceder a la devolución o restitución anticipada a los BENEFICIARIOS del valor equivalente a los BIENES FIDEICOMITIDOS que estos hayan entregado al FIDEICOMISO, en los términos y condiciones señaladas en este instrumento.

Valores.- Se considera valor al derecho o conjunto de derechos de contenido esencialmente económico, negociables en los mercados de valores nacionales o internacionales, incluyendo entre otros, acciones, obligaciones, bonos, cédulas, cuotas de fondos de inversión colectivos, contratos de negociación a futuro o a término, permutas financieras, opciones de compra o venta, valores de contenido crediticio de participación y mixto, que provengan de procesos de titularización y otros que determine el Consejo Nacional de Valores.

Junta del Fideicomiso.- Es el organismo encargado de vigilar e impartir instrucciones a la FIDUCIARIA para el desarrollo de la finalidad del fideicomiso mercantil.

Cláusula Cuarta.- Patrimonio Autónomo.- Por este contrato de fideicomiso mercantil se constituye un patrimonio autónomo e independiente denominado FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN INCOEMP S.A., dotado de personalidad jurídica, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones a través de la FIDUCIARIA, que es su representante legal, el

mismo que estará integrado por los APORTES que son transferidos por este acto y los que sean aportados e incorporados en el futuro, los intereses producto de las inversiones que se realicen cuando corresponda dentro del marco legal.

Los bienes del patrimonio autónomo, que se constituye por el presente contrato de fideicomiso mercantil, no pueden ser objeto de medidas o providencias preventivas, ni embargo por deudas u obligaciones de la CONSTITUYENTE, o la FIDUCIARIA y estarán afectos única y exclusivamente a la finalidad del FIDEICOMISO.

Cláusula Quinta.- Transferencia de Dominio y Declaración Juramentada.- La CONSTITUYENTE transfiere a título de fideicomiso mercantil, al patrimonio autónomo que se constituye por el presente instrumento:

5.1 La suma inicial de X DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US \$X), que transfiere al patrimonio autónomo del FIDEICOMISO que se constituye a la suscripción del presente instrumento; y

5.2 Los demás APORTES que se realicen al FIDEICOMISO durante su vigencia. La transferencia a título de fideicomiso mercantil no es onerosa ni gratuita, ya que la misma no determina un provecho económico ni para la CONSTITUYENTE, ni para la FIDUCIARIA, y se da como medio necesario para que ésta última pueda cumplir con la finalidad determinada por la CONSTITUYENTE en este contrato; consecuentemente, la transferencia a título de fideicomiso mercantil está exenta de todo tipo de impuestos, tasas y contribuciones, ya que no constituye hecho generador para el nacimiento de obligaciones tributarias ni de impuestos indirectos previstos en las leyes que gravan las transferencias gratuitas u onerosas.

La CONSTITUYENTE declara bajo juramento, que no está incurso en ninguna de las prohibiciones determinadas en la Ley de Mercado de Valores y demás normas aplicables y que todos los bienes o derechos que por este contrato se transfieren a la FIDUCIARIA tienen un

origen lícito y, en especial, no provienen de ninguna actividad relacionada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

La CONSTITUYENTE declara bajo juramento que todos los activos aportados al fideicomiso mercantil han sido habidos legítimamente y que la transferencia no tiene por objeto irrogar perjuicio a terceros, ni que existe causa u objeto ilícito que haya motivado al presente acto contractual, comprometiéndose además a dar aviso a la FIDUCIARIA de cualquier hecho que pudiera perturbar la administración de los bienes fideicomitados.

Cláusula Sexta.- Objeto.- El presente contrato de fideicomiso mercantil irrevocable tiene por objeto la constitución de un patrimonio autónomo, que permita la adecuada administración de los APORTES, transferidos por la CONSTITUYENTE o por los Constituyentes Adherentes, para canalizarlos a la administración, pago e inversión de los recursos aportados en base a lo que disponga la CONSTITUYENTE.

Las partes dejan expresamente aclarado que lo señalado en el párrafo anterior, podrá realizarse siempre y cuando el fideicomiso reciba los valores necesarios para el efecto, dejando expresa constancia que ni el Fideicomiso, ni la Fiduciaria, ni sus representantes legales y/o apoderados, tendrán responsabilidad alguna en el evento de que no se transfieran los valores necesarios para el efecto.

Cláusula Séptima.- Instrucciones A La Fiduciaria.- Para la correcta ejecución del presente contrato, la CONSTITUYENTE, expresamente y sin reserva de ninguna clase, autoriza a la FIDUCIARIA, en su calidad de representante legal del patrimonio autónomo, para que cumpla y ejecute las siguientes INSTRUCCIONES GENERALES:

Instrucciones Generales.-

7.1 Registrar en el patrimonio del FIDEICOMISO los APORTES que le son transferidos a la suscripción del presente contrato y aquellos APORTES que se transfieran posteriormente

durante su vigencia. Para el efecto la FIDUCIARIA, abrirá tantas cuentas bancarias como sean necesarias para la adecuada administración de los recursos, de acuerdo con las instrucciones dictadas por la CONSTITUYENTE y la legislación aplicable.

7.2. Mantener una contabilidad independiente que le permita registrar y controlar todos los desembolsos que realiza el fideicomiso.

7.3 Ejercer todas las acciones, derechos y obligaciones, inherentes de la calidad de representante legal del fideicomiso mercantil, propietario de los activos, sumas de dinero, recursos, valores o especies que se transfieren a título de fideicomiso mercantil.

7.4 Administrar los APORTES fideicomitados de manera prudente y diligente, conforme a las instrucciones impartidas en el presente contrato, en las condiciones y parámetros que señale la CONSTITUYENTE.

7.5 Invertir los recursos, observando el marco jurídico vigente, los APORTES conforme las instrucciones de la CONSTITUYENTE.

7.6 Efectuar con cargo a los recursos existentes en el FIDEICOMISO que se constituye por el presente contrato, los siguientes DESEMBOLSOS:

7.6.1 Los honorarios que corresponden a la FIDUCIARIA, por la administración del FIDEICOMISO.

7.6.2 Los que corresponda realizar por los DESEMBOLSOS conforme a las instrucciones que imparta la CONSTITUYENTE.

7.6.3 Los que demande la atención de los costos y gastos necesarios para la ejecución de las inversiones, conforme las instrucciones señaladas para el efecto en el presente contrato y las que determine la CONSTITUYENTE.

7.6.4 Los demás costos y gastos necesarios que ocasione la operación normal del patrimonio autónomo.

La FIDUCIARIA, siempre y cuando existieren fondos disponibles en el patrimonio autónomo, sólo estará obligada a efectuar los DESEMBOLSOS necesarios para el cumplimiento de las disposiciones constantes en este contrato así como las políticas impartidas por la CONSTITUYENTE.

7.7 Mantener en custodia los valores adquiridos en el desarrollo del presente Fideicomiso Mercantil, de acuerdo a la normativa legal vigente.

7.8 Cumplir con las instrucciones establecidas en el presente contrato o en sus reformas, o las impartidas por la CONSTITUYENTE.

7.9 Celebrar todos los actos y contratos necesarios para cumplir con la finalidad del FIDEICOMISO.

7.10 En cuanto lo estime necesario y lleguen a su conocimiento procesos judiciales o reclamos extrajudiciales, que pongan en riesgo jurídico los bienes que integren el patrimonio autónomo, previa consulta a la CONSTITUYENTE, ejercer las acciones o proponer las excepciones legales inherentes a su calidad de propietario fiduciario a través de un procurador judicial. En caso de no existir recursos suficientes en el patrimonio autónomo del FIDEICOMISO, la CONSTITUYENTE se obliga a proveer a la FIDUCIARIA de los recursos que sean necesarios para tal fin. En el evento de que la CONSTITUYENTE no proveyere de los fondos necesarios para que la FIDUCIARIA pueda cumplir con esta instrucción, la FIDUCIARIA otorgará un poder de procuración judicial a la persona que designare la CONSTITUYENTE, bajo la responsabilidad de ésta última, debiendo la CONSTITUYENTE correr con todos los gastos que se originen en los reclamos antes mencionados.

7.11 Dar cuenta de su gestión a la CONSTITUYENTE, mediante el envío de la rendición de cuentas mensual, dentro de los diez primeros días hábiles del siguiente mes. La gestión de rendición de cuentas la hará el FIDUCIARIO en los términos establecidos en la Ley de Mercado de Valores y Reglamentos vigentes.

7.12 En general, la ejecución de todo acto o contrato que sea necesario para el cumplimiento de las instrucciones específicas contenidas en el presente numeral o aquellas políticas impartidas por la CONSTITUYENTE.

Cláusula Octava.- Derechos de la Fiduciaria.- Son derechos de la FIDUCIARIA los siguientes:

8.1 Debitar del FIDEICOMISO las sumas de dinero a que tenga derecho por concepto de honorarios, según los términos del presente contrato y sus modificaciones, dentro de los diez primeros días hábiles de cada mes.

8.2 Exigir de la CONSTITUYENTE el cumplimiento de todas las obligaciones que contrae por este contrato y las establecidas en la legislación correspondiente.

8.3 Renunciar a su gestión en el evento de producirse alguna de las circunstancias determinadas en los literales a) y b) del artículo ciento treinta y uno de la Ley de Mercado

de Valores y siempre que tal hecho no cause perjuicio a terceros ni a la CONSTITUYENTE.

8.4 Las demás reconocidas por la ley o por el presente contrato.

Cláusula Novena.- Obligaciones De La Fiduciaria.- Para el correcto desarrollo de la finalidad del presente contrato, la FIDUCIARIA tendrá las siguientes obligaciones:

9.1 Administrar prudente y diligentemente el patrimonio autónomo del fideicomiso mercantil, en atención al cumplimiento del objeto del presente contrato. La obligación de administrar el FIDEICOMISO es una obligación de medio y no de resultado, con deberes y responsabilidades fiduciarias.

9.2 Cuidar, conservar, proteger y defender los recursos que integran el fideicomiso mercantil.

9.3 Dar cuenta de su gestión a la CONSTITUYENTE, mediante el envío de la rendición de cuentas mensual, dentro de los diez primeros días hábiles del siguiente mes. La gestión de rendición de cuentas la hará la FIDUCIARIA en los términos establecidos en la Ley de Mercado de Valores y Reglamentos vigentes.

9.4 Ejercer la representación legal del FIDEICOMISO en los términos y condiciones del presente contrato y ejercitar los derechos, prerrogativas y facultades que conforme a la ley corresponde a los propietarios de la especie de bienes transferidos a título de fideicomiso mercantil.

9.5 Cumplir con las instrucciones impartidas por la CONSTITUYENTE en el presente contrato.

9.6 Conservar los documentos que prueben el cumplimiento de su gestión hasta la liquidación del contrato de FIDEICOMISO.

9.7 Mantener los bienes fideicomitados separados de los demás bienes de la FIDUCIARIA y de los otros fideicomisos que recibiere, llevando para el efecto una contabilidad separada e independiente, en consecuencia, la FIDUCIARIA no podrá considerar como suyos, ni emplear en sus propios negocios, los activos recibidos para el FIDEICOMISO, ni los rendimientos derivados de éste.

9.8 La FIDUCIARIA llevará por separado la contabilidad del FIDEICOMISO considerándolo como un patrimonio independiente, función que contempla la preparación de un balance de situación, estado de ingresos y egresos. La contabilidad se llevará de acuerdo a la normativa contable aplicable.

9.9 Guardar el sigilo y la reserva que la representación legal del fideicomiso mercantil y la ley le exigen.

9.10 Comunicar inmediatamente al CONSTITUYENTE sobre cualquier hecho o información relevante que afecte el desenvolvimiento normal del fideicomiso mercantil, desde el momento en que tal hecho ocurre o desde que se tuviera información al respecto.

9.11 En el evento de que se liquide el FIDEICOMISO, y cubiertos los costos y gastos incurridos por el desarrollo del contrato de fideicomiso mercantil y los que demande la liquidación del contrato fiduciario, entregar a la CONSTITUYENTE, todo remanente que existiere en el patrimonio autónomo.

9.12 Realizar todos los actos y contratos necesarios para el cumplimiento de las instrucciones referidas en la cláusula séptima, de tal manera que no sea la falta de una instrucción expresa, la que impida el cumplimiento de la finalidad y de las instrucciones establecidas en el presente contrato.

9.13 De ser el caso, inscribir el contrato de FIDEICOMISO en el Registro de Mercado de Valores conforme a la normativa vigente. Ni la inscripción en el Registro de Mercado de Valores ni la celebración del presente contrato de fideicomiso implican por parte de la Superintendencia de Compañías ni de los miembros del Consejo Nacional de Valores, responsabilidad alguna ni garantía sobre el cumplimiento de los objetivos del contrato

9.14 Las demás establecidas por la ley o en el presente contrato.

Cláusula Décima.- Obligaciones de la Constituyente.- Son obligaciones de la CONSTITUYENTE, además de las establecidas en la Ley, las siguientes:

10.1 Cancelar los honorarios de la FIDUCIARIA, en el caso de que el FIDEICOMISO no contare con los recursos suficientes para realizar dicho pago.

10.2 Transferir directamente o instruir la transferencia de los recursos necesarios para el cumplimiento del objeto del presente contrato para que la FIDUCIARIA los administre de acuerdo con las instrucciones impartidas por la CONSTITUYENTE.

10.3 Suministrar la información necesaria para la correcta ejecución de las instrucciones impartidas.

10.4 Serán de cuenta y cargo del patrimonio autónomo los gastos judiciales y extrajudiciales, incluyendo honorarios de abogados, en que incurra la FIDUCIARIA para su defensa por actos imputables a la CONSTITUYENTE, así como el reembolso de todos aquellos valores que deban ser entregados por concepto de indemnizaciones a las que haya sido condenada la FIDUCIARIA por cumplimiento de las instrucciones de la CONSTITUYENTE, salvo que tales indemnizaciones sean imputables a culpa leve o dolo de la FIDUCIARIA.

10.5 Cualquier daño y perjuicio ocasionado por la CONSTITUYENTE a cualquier tercero y/o al FIDEICOMISO y/o a la FIDUCIARIA y/o a sus funcionarios y/o trabajadores, producidos por dolo, negligencia, incumplimiento de obligaciones, falta de conocimiento, falta de preparación, incumplimiento de leyes o reglamentos, acciones, omisiones de la CONSTITUYENTE, será de exclusiva responsabilidad de ésta; por lo tanto, se obliga a mantener al FIDEICOMISO, a la FIDUCIARIA y a sus funcionarios o trabajadores, libres de cualquier reclamo o demanda basados en tales eventos. Esta obligación de mantener al FIDEICOMISO, a la FIDUCIARIA y a sus funcionarios o trabajadores, libres de cualquier reclamo o demanda por los referidos eventos, se traduce en la obligación de la CONSTITUYENTE, de rembolsar al FIDEICOMISO y/o a la FIDUCIARIA y/o a sus funcionarios o trabajadores, cualquier monto que éstos hayan sido condenados u ordenados pagar mediante acto administrativo, resolución administrativa, sentencia, laudo arbitral, o cualquier monto que éstos hayan acordado pagar, voluntariamente o en virtud de cualquier forma de coerción, para solucionar dichos reclamos o demandas. El monto que la CONSTITUYENTE deberá rembolsar incluirá el valor que se condenó, ordenó o acordó pagar así como cualquier gasto, relacionado con los reclamos, demandas o acuerdos, incurrido por el FIDEICOMISO y/o la FIDUCIARIA y/o sus funcionarios o trabajadores, incluyendo honorarios de los abogados y demás profesionales contratados para el efecto, honorarios del tribunal arbitral, costas, etcétera. Para probar el monto del valor que la CONSTITUYENTE deberá rembolsar bastará la afirmación de la FIDUCIARIA,

adjuntando un documento que evidencie la existencia de un reclamo, demanda o acuerdo así como un documento idóneo de acuerdo a las normas vigentes que evidencie la realización de cualquier gasto o pago sobre la base de tales reclamos, demandas o acuerdos.

10.6 Las demás previstas en la ley y en el presente contrato.

Cláusula Undécima.- Derechos De La Constituyente.- Son derechos de la CONSTITUYENTE, además de los establecidos en la ley, los siguientes:

11.1 Recibir de la FIDUCIARIA la rendición de cuentas respecto de la administración del FIDEICOMISO, dentro de los diez días hábiles siguientes a la terminación del mismo.

11.2 Exigir a la FIDUCIARIA el cumplimiento de todas las instrucciones establecidas en el presente contrato.

11.3 Exigir a la FIDUCIARIA que lleve una contabilidad separada del negocio fiduciario, y de los demás fideicomisos que administre.

11.4 Exigir a la FIDUCIARIA la entrega de los remanentes del FIDEICOMISO cuando el mismo se liquide, una vez que hayan pagado todos los costos y gastos en que se hubiera incurrido por el desarrollo del contrato de fideicomiso mercantil y los que correspondan a su liquidación.

11.5 Ejercer las acciones señaladas en la Ley de Mercado de Valores en contra de la FIDUCIARIA.

Cláusula Duodécima.- Derechos y Obligaciones del Beneficiario del Fideicomiso.-

12.1 Exigir a la FIDUCIARIA el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente instrumento.

12.2 Efectuar a su costo, directamente o a través de firmas de auditores externos, cuantas inspecciones y controles considere necesarios, a los archivos y documentos que tengan relación con el presente contrato y que se encuentren en poder de la FIDUCIARIA, con el propósito de establecer si la FIDUCIARIA está ejecutando adecuadamente las instrucciones impartidas por la CONSTITUYENTE, siempre que las mismas sean acordes con la finalidad del FIDEICOMISO.

12.3 Solicitar la información sobre el estado de cuenta de su relación específica con el FIDEICOMISO, mediante la recepción de un balance mensual.

12.4 Solicitar la sustitución de la FIDUCIARIA por las causales establecidas en la letra f) del Artículo ciento veintisiete de la Ley de Mercado de Valores.

12.5 Ejercer las acciones civiles o penales a que hubiere lugar en contra de la FIDUCIARIA, por dolo, negligencia o culpa leve, en el desempeño de su gestión.

12.6 Impugnar los actos de disposición de bienes del FIDEICOMISO, que realice la FIDUCIARIA, en contra de las instrucciones y finalidad del presente contrato de fideicomiso mercantil.

12.7 En general, ejercer los derechos y cumplir con las obligaciones determinados en el presente contrato para la CONSTITUYENTE dado que ésta a su vez es BENEFICIARIO del FIDEICOMISO.

Cláusula Décima Tercera.- Gastos A Cargo Del Fideicomiso.- Se consideran gastos a cargo del FIDEICOMISO los siguientes:

13.1 Los honorarios de la FIDUCIARIA.

13.2 Los gastos en que haya de incurrirse para la defensa de los intereses del FIDEICOMISO, cuando las circunstancias así lo exijan.

13.3 Los impuestos y demás gastos en que se incurra con ocasión del perfeccionamiento, desarrollo y liquidación de este contrato, con ajuste a la ley.

13.4 Los gastos que ocasione la operación normal del patrimonio autónomo, siempre y cuando éstos hubieren sido aprobados por la CONSTITUYENTE.

La FIDUCIARIA sólo podrá cumplir las instrucciones establecidas en el presente contrato, hasta por el monto de recursos de que disponga el patrimonio autónomo. En caso de que el patrimonio no cuente con recursos suficientes, los fondos faltantes serán provistos por el CONSTITUYENTE.

Salvo lo indicado expresamente en este contrato, la FIDUCIARIA no estará obligada a atender ninguna erogación a cargo del CONSTITUYENTE, derivada de sus actividades principales.

**Cláusula Décima Cuarta: Honorarios De La Fiduciaria.-**

Los honorarios establecidos por concepto de administración y ejecución del presente FIDEICOMISO, la FIDUCIARIA los debitará directamente de los recursos del patrimonio autónomo y, de no haber recursos suficientes para el pago de estos honorarios, corresponderá a la CONSTITUYENTE proveer las sumas de dinero a que tenga derecho la FIDUCIARIA por concepto de honorarios. Así, por la constitución, administración y ejecución de este contrato, corresponden a la FIDUCIARIA recibir como retribución por sus servicios los siguientes honorarios:

14.1 Por la estructuración US \$ x (x dólares) pagadero una sola vez a la suscripción del contrato.

14.2 Por la administración del Fideicomiso una remuneración de US \$ x (x dólares) mensual desde la constitución del Fideicomiso hasta que se realice el primer aporte al Fideicomiso y/o cuando este no tenga actividad.

14.3 Por la liquidación US \$ x (x dólares) pagadero una sola vez a la terminación del contrato.

El honorario mensual de la Fiduciaria será ajustado en forma anual de acuerdo con el índice de inflación global anual al 31 de diciembre del año inmediato anterior publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

El retraso en el pago de las sumas de dinero por concepto de honorarios de la FIDUCIARIA que deban realizarse de acuerdo a los plazos convenidos en este contrato, generarán un interés de mora de conformidad con la máxima tasa legal vigente señalada por el Banco Central del Ecuador, sobre el saldo insoluto del capital, sin perjuicio del derecho de renuncia de la FIDUCIARIA.

Estos valores no incluyen el impuesto al valor agregado (IVA), los gastos de constitución, legalización, desarrollo y liquidación del FIDEICOMISO, ni la defensa de los intereses del mismo, en caso de que éstos se vean afectados por las acciones de terceros, y en general,

todos aquellos inherentes al desarrollo del negocio fiduciario en cumplimiento de su objeto.

Las partes declaran conocer y aceptan que la falta de pago de honorarios exime a la FIDUCIARIA del cumplimiento de las instrucciones contractuales y legales, mientras se encuentren impagos los referidos honorarios, renunciando a formular reclamos en contra de la FIDUCIARIA y sus funcionarios en tal sentido.

Los honorarios de la FIDUCIARIA podrán ser cancelados por un tercero, quien tendrá derecho a repetir el pago que hubiere realizado en contra de la CONSTITUYENTE.

La FIDUCIARIA podrá renunciar a dicha calidad en caso de falta de pago de sus honorarios y los gastos en los que hubiere incurrido en el desarrollo de su gestión.

Cláusula Décima Quinta.- Responsabilidad de La Fiduciaria.- La FIDUCIARIA no garantiza con su actuación que los resultados y finalidades pretendidas por la CONSTITUYENTE, efectivamente se cumplan. Las partes expresamente declaran conocer que las obligaciones de la FIDUCIARIA son obligaciones de medio y no de resultado, limitadas exclusivamente al cumplimiento de las instrucciones impartidas en este contrato, por lo que ni la FIDUCIARIA ni la celebración del presente contrato de fideicomiso garantizan los resultados esperados del mismo. Por lo tanto, la FIDUCIARIA queda exonerada de responsabilidad alguna en relación a los resultados esperados y que se obtengan en virtud de este contrato. De manera especial, se deja expresa constancia y así lo conoce la CONSTITUYENTE, que la Fiduciaria no será responsable: En caso de que no le sean entregados los recursos necesarios para el cumplimiento de las instrucciones impartidas en este contrato, por lo que cualquier consecuencia, desmejora, desvalorización o efectos por la falta de recursos no será su responsabilidad.

La FIDUCIARIA responderá hasta por la culpa leve en el cumplimiento de su gestión, que es de medio y no de resultado, esto es, que su responsabilidad es actuar de manera diligente y profesional a fin de cumplir con las instrucciones determinadas por la CONSTITUYENTE con miras a tratar de que las finalidades pretendidas se cumplan.

Cláusula Décima Sexta.- Duración.- El presente contrato tendrá la vigencia necesaria para el cumplimiento de su finalidad sin que pueda superar el máximo establecido por la legislación aplicable.

Cláusula Décima Séptima.- Causales Especiales de Terminación.- El presente contrato se terminará cuando se presente cualquiera de las siguientes causales:

17.1 Por cumplimiento de las obligaciones contractuales

17.2 Por imposibilidad de cumplir el objeto del contrato.

17.3 Por sentencia ejecutoriada o laudo arbitral que declare la nulidad o terminación del contrato.

17.4 Por sentencia ejecutoriada o laudo arbitral que declare la terminación del contrato por fuerza mayor o caso fortuito. Se entiende por caso fortuito o fuerza mayor el imprevisto al que no es posible resistir, de acuerdo a como lo define el Código Civil Ecuatoriano. Al ocurrir un hecho que constituya caso fortuito o fuerza mayor, la Fiduciaria dará inmediato aviso por escrito a la CONSTITUYENTE, dentro de los 10 días calendario siguiente al hecho, explicando las circunstancias y efectos del evento sobre el cumplimiento del contrato.

17.5 Por mutuo acuerdo de la CONSTITUYENTE y la FIDUCIARIA, cuando por circunstancias imprevistas, técnicas o económicas, o causas de fuerza mayor o caso fortuito, no fuere posible o conveniente para sus intereses ejecutar total o parcialmente el contrato. La terminación por mutuo acuerdo no implicará renuncia a derechos causados o adquiridos en favor de la CONSTITUYENTE o de la FIDUCIARIA.

17.6 Por las demás causales determinadas en la ley.

Cláusula Décima Octava.- Causales de Sustitución de la Fiduciaria.- Son causales de sustitución de la FIDUCIARIA:

18.1 El incumplimiento reiterado de la FIDUCIARIA a las disposiciones del contrato, la Ley de Mercado de Valores, los Reglamentos dictados por el Consejo Nacional de Valores y las instrucciones, reglamentos y normas impartidas por la CONSTITUYENTE. La prueba del incumplimiento corresponde a la CONSTITUYENTE y en caso de discrepancia sobre su contenido y alcance, las partes acuerdan someter el diferendo al conocimiento de los jueces árbitros de la Cámara de Comercio de Guayaquil, cuya decisión será de cumplimiento obligatorio, ya sea que acepte la sustitución fiduciaria o la rechace.

18.2 Por mutuo acuerdo de las partes.

### 18.3 La liquidación de la FIDUCIARIA.

### 18.4 Las demás establecidas en la ley.

En el caso de sustitución de la FIDUCIARIA en el término de cuarenta y cinco días, por cualquiera de las causales establecidas en los numerales precedentes, la CONSTITUYENTE determinará la institución que administrará el FIDEICOMISO observando las disposiciones legales vigentes. La responsabilidad de la FIDUCIARIA terminará una vez que la CONSTITUYENTE, acepte la rendición de cuentas que se le presente y que la entidad fiduciaria sucesora reciba todos los haberes que la FIDUCIARIA mantenga en su poder como consecuencia del presente contrato de FIDEICOMISO, en la forma establecida al respecto por la Ley de Mercado de Valores.

Cláusula Décima Novena.- Procedimiento de Liquidación del Fideicomiso.- Acaecida la terminación del FIDEICOMISO por agotamiento del objeto o cualquier otra causa legal o contractual, para la liquidación del mismo se observarán las siguientes reglas:

19.1 En la liquidación del FIDEICOMISO se observará el siguiente orden de prelación para la cancelación de gastos: En primer lugar, la comisión de constitución, en el evento de no haberse cubierto y los honorarios de la FIDUCIARIA; en segundo lugar, los gastos y obligaciones a favor de terceros y; por último, los demás gastos del FIDEICOMISO.

19.2 La FIDUCIARIA citará por escrito a una junta, donde el o los representantes de la CONSTITUYENTE conocerán las cuentas y estados correspondientes para liquidar el FIDEICOMISO. En dicha junta se levantará un acta, la cual al ser suscrita y habiéndose aceptado la rendición de cuentas presentado por la FIDUCIARIA, para todos los efectos legales, se considerará como Acta de liquidación del FIDEICOMISO.

19.3 Todas las obligaciones derivadas de los gastos a cargo del FIDEICOMISO, estipulados en el presente contrato, pendientes de pago y que no pudieren cancelarse con los recursos del patrimonio autónomo, serán canceladas por la CONSTITUYENTE con excepción de los gastos imputables a la FIDUCIARIA.

Los valores liquidados deberán pagarse dentro de los diez días hábiles siguientes a la liquidación. Vencido este término causarán intereses legales y los daños y perjuicios que justificase la parte afectada.

19.4 Si la CONSTITUYENTE no estuviere de acuerdo con el informe o con la liquidación final, podrá dejar por escrito las constancias que consideren, las cuales se incorporarán a la correspondiente acta, lo que no impedirá que la liquidación y terminación del contrato de fideicomiso mercantil se efectúe. Consecuentemente, si cualquiera de las partes no están conformes y mantienen diferencias con respecto al acta final de liquidación del fideicomiso mercantil, deberán recurrir a las instancias determinadas en este contrato para la solución de conflictos en la cláusula de jurisdicción y competencia.

19.5 Las partes expresamente autorizan a la FIDUCIARIA para que por sí sola realice todos los trámites necesarios y suscriba los documentos pertinentes a fin de perfeccionar la terminación y, liquidación del presente FIDEICOMISO MERCANTIL.

Cláusula Vigésima.- Naturaleza Jurídica y Aspectos Tributarios.- El presente contrato de fideicomiso mercantil irrevocable se encuentra regulado por la Ley de Mercado de Valores y demás disposiciones aplicables a la materia.

El FIDEICOMISO cumplirá con las obligaciones tributarias que le sean aplicables, conforme la legislación vigente, incluyendo las retenciones de impuestos a que hubiere lugar.

Cláusula Vigésima Primera.- Rescate de Inversión.-

Se contará con el presente trámite para proceder a la devolución o restitución anticipada a los Beneficiarios del valor equivalente a los Bienes Fideicomitados que estos hayan entregado al Fideicomiso.

Esta restitución se deberá regir bajo las siguientes directrices:

Período mínimo de permanencia: para que los beneficiarios soliciten la restitución de lo aportado, más lo que les corresponda por concepto de beneficio o rendimientos, de haberlos, deberán haber permanecido por lo menos, doce (12) meses consecutivos invertidos a través del fideicomiso.

De la solicitud de rescate de inversión: una vez cumplido el período mínimo de permanencia, los beneficiarios podrán solicitar a la fiduciaria el rescate total o parcial del valor equivalente a los bienes fideicomitados que les correspondieren según su aportación en el fideicomiso. En caso de solicitarse rescate parcial, deberá señalarse la cantidad que solicita en restitución. La solicitud se la realizará mediante comunicación escrita dirigida a

la fiduciaria, suscrita por los beneficiarios, o por sus representantes legales o convencionales y deberá ser efectivamente notificada. Esta solicitud deberá presentarse en la dirección de la fiduciaria, en cualquier día hábil. La restitución de la cantidad de dinero respectiva será realizada en el transcurso de los noventa días posteriores a la presentación de la solicitud. Los rendimientos que se lleguen a generar durante éste tiempo serán reconocidos al momento de la restitución.

Disponibilidad de recursos: Toda restitución anticipada estará sujeta a la aprobación por parte de la junta de fideicomiso y a la disponibilidad de recursos líquidos dentro del fideicomiso, según el plan financiero de los respectivos proyectos. Sin embargo, la restitución anticipada no podrá exceder del plazo de 180 días desde la presentación de la solicitud.

Cláusula Vigésima Segunda.- Cláusula Compromisoria De Arbitraje.- Las partes aceptan la vigencia y validez del presente instrumento por contener estipulaciones hechas en sus mutuos beneficios e intereses y en la buena fe de que se cumplirán cada una con las obligaciones asumidas. Las partes convienen que el presente contrato será cumplido de buena fe entre ellas y que cualquier controversia tratará de ser resuelta con el mismo espíritu y de mutuo acuerdo. Sin embargo para cualquier controversia relacionada con o derivada de este documento y su ejecución, que no pueda ser resuelta de mutuo acuerdo entre las partes, éstas se someterán a la decisión de los tribunales de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil al reglamento del centro de Mediación de la

Cámara de Comercio de Guayaquil y de las siguientes normas: a) Los árbitros serán seleccionados conforme a lo establecido en la Ley de arbitraje y Mediación; b) Los árbitros decidirán en derecho y podrán pedir la ejecución de medidas cautelares, solicitando el auxilio de funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno para tales efectos; c) El Tribunal de Arbitraje estará integrado por tres árbitros; d) El procedimiento arbitral tendrá lugar en las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

Cláusula Vigésima Tercera.- Domicilio.- Para efectos de comunicaciones o notificaciones las partes fijan como su domicilio la ciudad de Guayaquil y como su dirección las siguientes:

CONSTITUYENTE:

Dirección:

Teléfonos: e-mail:

FIDUCIARIA:

Dirección:

Teléfonos: e-mail:

BENEFICIARIO:

Dirección:

Teléfonos: e-mail:

Cláusula Vigésima Cuarta.- Aceptación y Modificaciones.- Libre y voluntariamente, previo el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por las leyes de la materia, las partes debidamente autorizadas, declaran expresamente su aceptación a todo lo convenido en este contrato, a cuyas estipulaciones se someten.

Clausula Vigésima Quinta.- Reformas al Contrato.-

En caso de requerirse alguna reforma al presente contrato, será necesaria la comparecencia del Constituyente en la respectiva escritura y la autorización de la CONSTITUYENTE, siempre que tal modificación no altere la finalidad del FIDEICOMISO, marginando dicha reforma en el protocolo correspondiente.

En caso de que como producto de estas modificaciones, la gestión de la FIDUCIARIA se amplíe, previo a instrumentar dichos cambios, la FIDUCIARIA tendrá derecho a que se revisen sus honorarios. Efectuada la reforma, el representante legal del FIDEICOMISO deberá marginar las reformas según lo establece la Ley, e inscribirlas en los correspondientes registros públicos, incluido el Registro del Mercado de Valores.

Usted señor Notario se servirá agregar las demás cláusulas de estilo para la plena validez del presente instrumento.

### **7.3 Contrato de Adhesión al Fideicomiso INCOEMP**

Señor Notario: Sírvase a incorporar al registro de escrituras públicas a su cargo una por la que conste un Convenio de Adhesión al fideicomiso mercantil denominado INCOEMP, que se otorga al tenor de las siguientes Cláusulas y declaraciones:

Cláusula Primera: Otorgantes.- Participan en el otorgamiento del presente instrumento público, las siguientes personas:

1.- *(Aquí se hará constar los nombres, nacionalidades y domicilios de las personas naturales o jurídicas. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar además el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario)* parte a la que en adelante y que para efectos de este contrato se podrá llamar “CONSTITUYENTE ADHERENTE” y/o “BENEFICIARIO”.

2.- FIDEICOMISO INCOEMP, debidamente representado por su Fiduciaria, la compañía x, la que a su vez comparece representada por *(nombre del representante legal)*, en su calidad de *(cargo)*, parte a la que en lo posterior se la podrá denominar simplemente como el “FIDEICOMISO”.

3.- La compañía INCOEMP S.A. debida y legalmente representado por su *(nombre y cargo)*, conforme lo justifica con la copia de su nombramiento que se agrega, y que para efectos de este contrato se le denominará indistintamente como el “CONSTITUYENTE” y/o “BENEFICIARIO”.

Cláusula Segunda: Terminología.- Las partes acuerdan que las palabras o frases que en el presente instrumento se escriban con mayúsculas, tendrán los significados, definiciones y alcances contenidos en la cláusula Tercera titulada “Glosario de Términos” del FIDEICOMISO.

Cláusula Tercera: Antecedentes.-

3.1. Mediante escritura pública otorgada con fecha x, ante el señor Notario x del Cantón Guayaquil, se constituyó el Fideicomiso de Administración INCOEMP. Comparecieron a la suscripción de dicho contrato, en calidad de Constituyente y Beneficiario la compañía INCOEMP S.A. y la compañía x, en calidad de Fiduciaria.

3.2. Al referido patrimonio autónomo, el CONSTITUYENTE transfirió la cantidad de (x dólares de los Estados Unidos de América), de acuerdo con los parámetros impartidos por la JUNTA DEL FIDEICOMISO y lineamientos comprendidos en el contrato de fideicomiso.

3.3. El artículo 115 de la Ley de Mercado de Valores, contempla que terceros distintos a los Constituyentes iniciales se incorporen al FIDEICOMISO con posterioridad a la constitución de los negocios fiduciarios, sean estos fideicomisos mercantiles o encargos fiduciarios, en calidad de Constituyentes Adherentes, adquiriendo los mismos derechos y obligaciones inherentes a dicha calidad, siempre y cuando se prevea dicha posibilidad.

3.4. La compañía INCOEMP S.A., en su calidad de Constituyente del FIDEICOMISO, ha propuesto a (*nombre de la persona adherente*), para que participe en calidad de CONSTITUYENTE ADHERENTE y BENEFICIARIO del FIDEICOMISO.

3.5. La Junta del FIDEICOMISO, en sesión realizada el día x del x, en aplicación de la facultad dispuesta en el numeral x de la Cláusula x del Contrato del FIDEICOMISO, resolvió aprobar e instruir a la FIDUCIARIA para que suscriba el presente contrato de adhesión con x.

3.6. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 113 de la Ley de Mercado de Valores la transferencia a título de fideicomisos mercantil no es onerosa ni gratuita ya que la misma no determina un provecho económico ni para el constituyente ni para el fiduciario y se da como medio necesario para que éste último pueda cumplir con las finalidades determinadas por el constituyente en el contrato y está exenta de todo tipo de impuesto, tasas y contribuciones ya que no constituye hecho generador para el nacimiento de obligaciones tributarias ni de impuestos indirectos previstos en las leyes que gravan las transferencias gratuitas y onerosas.

3.7. Que los derechos contractuales de los beneficiarios, derivados de los contratos de fideicomisos mercantiles, deben contabilizarse en atención a que las transferencias de bienes efectuadas en fideicomisos mercantiles se hacen en beneficio de los propios constituyentes o beneficiarios, como dispone la Ley de Mercado de Valores.

3.8. En base a lo establecido en el Art. 136 de la Ley de Mercado de Valores, los derechos contractuales derivados del contrato constitutivo del FIDEICOMISO y del presente

instrumento, los CONSTITUYENTES y/o BENEFICIARIOS, los deberán contabilizar en sus libros en atención a que las transferencias de bienes efectuadas en fideicomiso mercantil se hacen en beneficio del propio constituyente o del beneficiario, según el caso; en tal sentido, la estructura de participación del presente negocio fiduciario responderá a prorrata de los aportes efectivamente realizados por las partes que conforman el FIDEICOMISO.

Cláusula Cuarta: Adhesión Al Fideicomiso: En mérito de los antecedentes expuestos y por así convenir a sus intereses (*nombre de la persona adherente*), de conformidad con el artículo ciento quince de la Ley de Mercado de Valores, acepta, se somete, incorpora y se adhiere, expresa e irrevocablemente, de acuerdo con las limitaciones y reservas establecidas, a todos y cada uno de los términos y condiciones estipulados en el contrato de FIDEICOMISO, así como los establecidos en el presente Convenio de Adhesión, en virtud de los acuerdos preexistentes entre los Constituyentes Adherentes y los Beneficiarios del FIDEICOMISO.

Al efecto, el CONSTITUYENTE ADHERENTE se compromete expresamente a respetar y cumplir todos los términos y condiciones del FIDEICOMISO, las cuales se entienden incorporadas al presente instrumento, en especial las obligaciones que les corresponden en virtud de su calidad de Constituyente Adherente del FIDEICOMISO.

4.1. (*Nombre de la persona adherente*), transfiere, a título de fiducia mercantil expresa e irrevocablemente, sin ningún tipo de reserva, limitación, gravamen, prohibición de enajenar:

4.1.1. La suma de x dólares de los Estados Unidos de América, en dinero efectivo de curso legal, aportación que se la realiza en la presente fecha.

4.1.2. El CONSTITUYENTE ADHERENTE instruye que los bienes y derechos que se transfieran al FIDEICOMISO, sean destinados irrevocablemente al cumplimiento del objeto, finalidades e instrucciones fiduciarias estipuladas en el contrato de constitución del FIDEICOMISO.

4.1.3 El CONSTITUYENTE ADHERENTE se obliga únicamente a la transferencia de recursos dinerarios por lo que, conforme se declara más adelante, únicamente se compromete a declarar la legitimidad de los mismos.

La transferencia a título de fiducia mercantil, no es onerosa, ni gratuita, ya que la misma no determina un provecho económico ni para los CONSTITUYENTES, ni para el CONSTITUYENTE ADHERENTE, ni para la FIDUCIARIA, ni para el FIDEICOMISO, ni para los BENEFICIARIOS y se da como medio necesario para que la FIDUCIARIA pueda cumplir con el objeto del presente contrato. Consecuentemente, la transferencia a título de fiducia mercantil, está exenta de todo tipo de impuestos, tasas y contribuciones ya que no constituye hecho generador para el nacimiento de obligaciones tributarias, ni de impuestos indirectos previstos en las leyes que gravan las transferencias gratuitas u onerosas.

Por lo explicado precedentemente, en la transferencia a título fiduciario no existe precio a convenirse ni tampoco responde tal transferencia o restitución a donación alguna por parte de las Constituyentes o de los CONSTITUYENTES ADHERENTES o BENEFICIARIOS y en tal virtud se halla exenta del pago de todo tipo de tributos, conforme lo señala la Ley.

La FIDUCIARIA acepta la transferencia de bienes que realizan el CONSTITUYENTE ADHERENTE y los que se compromete a transferir a título de fiducia mercantil irrevocable y declara que en virtud de la naturaleza de su gestión, sus obligaciones se hallan limitadas exclusivamente al cumplimiento de las instrucciones impartidas en este contrato, que las partes declaran conocer a cabalidad, por lo que de ninguna manera garantiza los resultados esperados del mismo. La transferencia de los bienes, no implicará la cesión a la FIDUCIARIA de ninguna de las obligaciones propias del CONSTITUYENTE inicial o del CONSTITUYENTE ADHERENTE, ni de las obligaciones tributarias, civiles, laborales o de cualquier otra índole propia de su giro de negocio.

El constituyente adherente reconoce expresamente que acepta asumir el riesgo de la inversión y que ni la fiduciaria, ni el fideicomiso, ni el constituyente le garantizan la devolución de valor o rendimiento alguno por los bienes fideicomitidos entregados al fideicomiso.

Cláusula Quinta: Declaración.- El constituyente adherente reconoce expresamente que acepta asumir el riesgo de la inversión y que ni la fiduciaria, ni el fideicomiso, ni el constituyente le garantizan la devolución de valor o rendimiento alguno por los bienes fideicomitidos entregados al fideicomiso.

Cláusula Sexta .-Participación Dentro Del Fideicomiso.- En función a los recursos, bienes y/o derechos que transfiera (*nombre de la persona*) al patrimonio del FIDEICOMISO, LOS CONSTITUYENTES ADHERENTES reciben Derechos Fiduciarios sobre el patrimonio del FIDEICOMISO, en base al cual tienen el derecho a participar de las utilidades, rendimientos, ganancias y/o beneficios que genere el patrimonio del FIDEICOMISO.

Cláusula Séptima: Declaración Juramentada.-

El CONSTITUYENTE ADHERENTE, declara bajo juramento que:

a) No se halla incurso en ninguna de las prohibiciones determinadas en la Ley de Mercado de Valores y demás normas aplicables;

b) Que los bienes, correspondientes, que transfiere o transferirá al FIDEICOMISO son de su exclusiva propiedad, sobre los cuales ha sido expresamente instruido para su aporte, sin que exista impedimento alguno para aportarlos a título de fiducia mercantil irrevocable; que no existe impedimento alguno para su enajenación; que son bienes de los que pueden disponer libremente de acuerdo a la Ley;

c) Que sobre los bienes, que transfiere o transferirá al FIDEICOMISO no pesa ningún gravamen, ni prohibición de enajenar, ni se encuentran afectados por juicios, embargos, acciones rescisorias, reivindicatorias, posesorias o de petición de herencia, obligándose conforme lo señala la Ley al saneamiento por evicción y vicios redhibitorios, incluso después de liquidado este FIDEICOMISO, relevando en forma expresa de tal obligación a la FIDUCIARIA y al FIDEICOMISO y comprometiéndose en consecuencia a transferir estos recursos libres de cualquier perturbación que comprometa la ejecución del objeto del presente contrato. En tal sentido, la FIDUCIARIA y el FIDEICOMISO quedan relevados de la obligación de responder por evicción y vicios redhibitorios al proceder a la enajenación o transferencia de los bienes fideicomitados, correspondiendo tal obligación exclusivamente al CONSTITUYENTE ADHERENTE, quien desde ahora autoriza a la FIDUCIARIA para hacer constar este compromiso en el instrumento público o privado mediante el cual se transfiera los bienes fideicomitados.

d) Que los bienes que transfiere o transferirá al FIDEICOMISO tienen un origen lícito y en especial garantiza que no provienen de ninguna actividad relacionada con el cultivo,

fabricación, almacenamiento, transporte o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas o lavado de dinero o cualquier otro delito, eximiendo a la FIDUCIARIA de la comprobación de esta declaración, sin perjuicio de lo cual el CONSTITUYENTE ADHERENTE autoriza a la FIDUCIARIA para que efectúe todas las indagaciones que razonablemente considere oportuno realizar para comprobar el origen de los bienes que se aportan o se aporten en el futuro a título de fiducia mercantil. En caso que se inicien investigaciones sobre el CONSTITUYENTE ADHERENTE, relacionadas con las actividades antes señaladas, o de producirse transacciones inusuales o injustificadas, la FIDUCIARIA podrá proporcionar a las autoridades competentes toda la información que tenga sobre las mismas o que le sea requerida. En tal sentido el CONSTITUYENTE ADHERENTE renuncia a presentar en contra del FIDEICOMISO, la FIDUCIARIA o de sus funcionarios o empleados cualquier reclamo o acción legal, judicial, extrajudicial, administrativa, civil, penal o arbitral por tales motivos.

e) Que conoce el contenido y alcance del FIDEICOMISO y las obligaciones y responsabilidades que asume a su firma.

f) Que conoce y acepta que la gestión de la FIDUCIARIA del FIDEICOMISO es de medio y que por lo tanto ésta no puede otorgar garantía alguna por los resultados esperados del FIDEICOMISO.

g) Que han recibido un ejemplar del contrato de FIDEICOMISO, siendo conscientes de sus consecuencias y sus efectos.

Cláusula Octava: Gastos; Tributos Y Honorarios.-

Serán de cuenta del FIDEICOMISO, todos los costos, gastos, honorarios y tributos necesarios para el perfeccionamiento del presente instrumento.

La FIDUCIARIA facturará sus honorarios directamente al FIDEICOMISO, en los montos y condiciones establecidas en dicho contrato.

Se deja expresa constancia que todos los aportes del CONSTITUYENTE ADHERENTE formarán parte de la caja común del FIDEICOMISO y podrán ser exclusivamente utilizados para cubrir los costos y gastos del FIDEICOMISO conforme a las instrucciones impartidas al mismo.



10.2.1. Proveer de todas las facilidades a la Fiduciaria para el ejercicio de las gestiones contenidas en el contrato de FIDEICOMISO y la o las instrucciones.

10.2.2. Responder por el saneamiento de los bienes que aportan y/o aportaran a futuro.

10.2.3 Nombrar un Vocal junto a sus respectivo Suplente, a fin que participe en las Sesiones de JUNTA DEL FIDEICOMISO, en los términos del contrato de FIDEICOMISO.

10.2.4. Informar a LA FIDUCIARIA la ocurrencia de aquellos eventos que comprometa su solvencia y liquidez patrimonial así como la imposibilidad de seguir desarrollando sus negocios en forma normal tales como la iniciación de procesos ejecutivos en su contra, así como de la ocurrencia de cualquier embargo, secuestro de que sean objeto sus bienes.

10.2.5. Efectuar los aportes de activos a los que se comprometió.

10.2.6. Las demás estipuladas en la Ley.

Cláusula Undécima: Declaratoria de Pleno Conocimiento y Compresión de los Términos del Contrato Constitutivo De Fideicomiso Mercantil.-El CONSTITUYENTE ADHERENTE, declara haber leído y entendido el alcance y significado del FIDEICOMISO al cual expresamente se adhiere y hace suyas, sin excepción alguna, todas las cláusulas contenidas en dicho instrumento, asumiendo todos los derechos y obligaciones allí establecidos, así como a las disposiciones del presente contrato de adhesión, lo cual es aceptado por el CONSTITUYENTE inicial.

Cláusula Duodécima: Exclusión de Responsabilidad de La Superintendencia de Compañías.- La suscripción de este Convenio de Adhesión, así como la constitución del FIDEICOMISO o su inscripción en el Registro de Mercado de Valores, en caso de que tal inscripción sea requerida por las normas legales o reglamentarias pertinentes, no implica por parte de la Superintendencia de Compañías, ni de los Miembros del Consejo Nacional de Valores responsabilidad o garantía alguna sobre el cumplimiento del objetivo o finalidad del contrato.

Clausula Décima Tercera: Solución De Conflictos.- El presente instrumento se somete a la legislación vigente de la República del Ecuador. Las controversias o diferencias derivadas de la ejecución de este contrato, que no puedan ser resueltas por mutuo acuerdo, las partes

convienen en someterlas al proceso de mediación, establecido en la Ley de Mediación y Arbitraje, cuyo proceso se llevará a cabo ante un Mediador del Centro de Mediación de la Cámara de Comercio de Guayaquil, cuya resolución se basará al acuerdo de las partes.

Señor Notario, agregue usted, las demás formalidades de estilo para la plena validez y perfeccionamiento de este instrumento público.

## 7.4 Código de Ética

### Capítulo I: De Los Antecedentes Y Ámbito

#### Antecedentes

INCOEMP S.A. es un ente privado, cuyo objeto social es incubar proyectos de emprendimiento y brindar asesoría a los mismos. La aplicación del Código de ética tiene como fin incorporar en su gestión la práctica de estas normas para proteger los intereses de la compañía y de los accionistas, creando valor para la misma bajo un marco de confianza, transparencia y uso eficiente de sus recursos.

Estas normas complementan lo establecido en los estatutos de INCOEMP S.A. y en las disposiciones legales aplicables en cada caso.

Este código al igual que sus reformas, comenzarán a regir a partir del día de su aprobación por el Directorio, será dado a conocer a través de su publicación en carpetas públicas y en la página web.

#### 1.1. Misión

*Ser un aliado estratégico de la ESPAE Graduate School of Management para impulsar la INVERSIÓN e INCUBACIÓN de emprendimientos amparados en un modelo colaborativo que permita generar valor para sus aliados, esto es sus inversionistas, comunidad ESPAE, trabajadores y accionistas, promoviendo así el emprendimiento en el país.*

#### 1.2. Visión.

“Ser en el año 2018 líderes a nivel nacional en el emprendimiento estudiantil en ámbitos universitarios mediante alianzas, inversión participativa e incubación de ideas de negocio”

#### 1.3. Valores Organizacionales

(0) Pasión (PAS): Inspiración en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos, realizando nuestro trabajo con absoluta satisfacción.

- Implicación: Búsqueda permanente de la excelencia en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos.

(1) Transparencia (TRAN): Ser claro, evidente y evitando la ambigüedad.

- Implicación: Realizar la selección de emprendimientos de forma imparcial, apegados a criterios técnicos, financieros y perfil del emprendedor; Manejo de las inversiones con total claridad; Políticas de adjudicación y contratación claras y justas con proveedores y personal; Rendición de cuentas.

(2) Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.

- Implicación: Establecer un comportamiento ético en nuestras actuaciones, respetando a nuestro Grupo de Interés.

(3) Cumplimiento de Normas (NOR): Observancia acción de realizar un deber, obligación y confidencialidad.

- Implicaciones: Dar cabal cumplimiento al marco legal vigente; Guardar la confidencialidad de la información que es declarada expresamente como reservada.

(4) Trabajo en Equipo (TEE): Coordinar, colaborar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado o resolver un problema.

- Implicaciones: Proponer y respetar las ideas de los colaboradores; Seleccionar las mejores propuesta en equipo para llegar a un mejor resultado; Ser Proactivo y resolver los conflictos en equipo.

(5) Mejora Continua (MEJ): Pretende la mejora permanente de los productos, servicios y procesos.

- Implicaciones: Uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías; Aplicación de acciones preventivas o correctivas; Autocrítica y Apertura a la crítica.

## 2. Objetivos del código de ética

El presente Código tiene como objeto recopilar las políticas, normas y los principios éticos que deben orientar las actuaciones y el estricto cumplimiento de todos y cada uno de los

entes vinculados con INCOEMP S.A., en ejercicio de sus funciones, para la adecuada administración de sus asuntos y el conocimiento de su gestión. Las normas de este Código de Ética incluyen a:

**Colaboradores:** Se establece la igualdad de oportunidades laborales, proporcionando condiciones laborales adecuadas y rechazando el acoso de cualquier índole.

**Clientes:** Aplicar de forma transparente la legislación y normativa vigente en el Ecuador, manejando responsablemente la información confidencial intercambiada, y mediante una permanente actitud de servicio y respeto.

**Proveedores:** Mantener una relación de confianza, transparente y de mutuo respeto, garantizando igualdad de oportunidades en procura de alcanzar y mantener una relación de largo plazo y de mutuo beneficio. En este sentido, rechaza y denunciará cualquier práctica de soborno.

**Estado:** Cumplimiento de la normativa legal vigente, así como a mantener relaciones de cooperación y transparencia, con un claro rechazo a la corrupción.

**Comunidad:** Permanente respeto a los derechos humanos y al medio ambiente.

**ESPAE:** Colaboración para crear un espacio que permita a los maestrantes convertirse en reales actores del movimiento económico del país, sea como inversionistas o emprendedores, sometiendo todos los procesos a las exigencias de la ética en el ámbito científico e intelectual.

### 3. Ámbito de cumplimiento.

Las contravenciones a este Código de Ética serán investigadas por el Comité de Ética, y el resultado de sus investigaciones trasladado al Presidente del Directorio, quien aplicará las sanciones que considere oportunas.

En el caso de que la investigación verse sobre actuaciones del Directorio, el resultado se trasladará a la Junta General de Accionistas, y las sanciones a que haya lugar serán definidas por ella.

En el caso de Empleados o vinculados diferentes a los Miembros del Directorio y al Representante legal, el resultado de la investigación y la decisión estará a cargo del

Directorio, la que en todos los casos será la encargada de decidir y sancionar y será comunicada al Presidente y al superior jerárquico.

## Capítulo II: De la responsabilidad

### 2.1 Comportamiento ético

#### 2.1.1. Accionistas.

Los Accionistas en el ejercicio de sus derechos de propiedad, deberán:

- Constituir INCOEMP S.A. como un ente al servicio de la creación de riqueza, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable.
- Configurar INCOEMP S.A. como una Empresa a mediano y largo plazo, sin que el afán de enriquecimiento a corto plazo comprometa su continuidad.
- Ejercitar, de modo informado y responsable, sus derechos de voto en las Juntas Generales de Accionistas y, al hacerlo, exigir siempre la actuación ética, incluyendo la aprobación del correspondiente Código de Ética y de Gobierno Corporativo; y procurando su efectiva aplicación.

#### 2.1.2 Colaboradores

INCOEMP S.A. mantiene el compromiso de brindar entornos laborales seguros y de fomentar el crecimiento profesional, así como de promover el trabajo en equipo, respetando la diversidad y generando confianza.

Bajo este contexto, INCOEMP S.A.:

- Selecciona, contrata, desarrolla, promueve y ofrece condiciones de empleo
- independientemente de su origen étnico, género, religión, identidad cultural, edad, orientación sexual, discapacidad, estado civil, orientación política, pertenencia a un sindicato o cualquier otra situación jurídica.

- Promueve un entorno laboral saludable, de respeto e igualdad de oportunidades de crecimiento.
- Brinda un ambiente adecuado para la seguridad y salud de sus Colaboradores, identificando, mitigando y eliminando los riesgos que pudieren amenazar estos propósitos.
- Respeta la vida personal y familiar de sus Colaboradores y promueve actividades que favorezcan la integración familiar.
- Prohíbe de manera expresa cualquier comportamiento verbal o escrito, físico o visual, cuyo propósito o efecto fuese la creación de un ambiente ofensivo, hostil o intimidatorio; y, no aceptará ningún tipo de discriminación, represalia o persecución, contra algún Colaborador que hubiera reportado de buena fe presuntas transgresiones sobre esta materia.
- Resguarda la información personal de sus Colaboradores de forma cuidadosa, garantizando su privacidad. Complementariamente, los Colaboradores tienen la responsabilidad de proteger la información estratégica o confidencial de la Compañía a la que tengan acceso por los procesos que realizan.
- Provee a sus Colaboradores los recursos e información necesarios para que las actividades de los procesos se desarrollen de forma eficaz y eficiente. Así mismo, promueve el uso apropiado de dichos recursos e información, para evitar que éstos sean usados directa o indirectamente para beneficio particular o de terceros.
- Reconoce el derecho de sus Colaboradores de asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria, sin ejercer ningún tipo de discriminación.
- Prohíbe la participación de sus Colaboradores en cualquier acción o situación que se contraponga con sus funciones y responsabilidades, evitando así un conflicto de intereses y malas prácticas en el ejercicio de su cargo que pueda afectar tanto a INCOEMP S.A. como al Colaborador.
- Fomenta la vida de carrera profesional dentro de INCOEMP S.A. y promueve la capacitación constante de sus Colaboradores a fin de impulsar su desarrollo personal e institucional.

### 2.1.3. Clientes

INCOEMP S.A. demanda de sus clientes el cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente, reconoce sus derechos y promueve una relación mutua basada en la confianza, respeto y transparencia.

INCOEMP S.A. reconoce la importancia de los requerimientos de sus clientes, por lo tanto los cumplirá de manera oportuna, imparcial y eficaz, con el fin de brindarles un eficiente servicio.

INCOEMP S.A. a través de sus colaboradores guardará la debida confidencialidad respecto de la información que les fuere entregada por sus clientes, excepto aquella que deba ser entregada por disposición legal u orden judicial, incluyendo la relativa a sus transacciones y negocios, productos y servicios, métodos y estrategias, costos e información financiera.

INCOEMP S.A. evita dar tratamiento preferente a cualquiera que sea por interés o sentimiento personal.

### 2.1.4. Proveedores

INCOEMP S.A. solicita a sus proveedores el cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente y promueve una relación mutua basada en la buena fe, la confianza y el trato respetuoso.

INCOEMP S.A. privilegia su relacionamiento con empresas, entidades y organizaciones caracterizadas por la responsabilidad social en su gestión, y que observan y respetan los derechos humanos y el interés general.

Entre los principales ámbitos de acción constan los siguientes:

Como norma general, los colaboradores de INCOEMP S.A. se encuentran impedidos de aceptar o solicitar cualquier tipo de dádiva, oferta o prebenda, que pudiere afectar sus decisiones o juicio profesional, producto de lo cual se obtenga beneficio para sí o para terceros, directa o indirectamente, por la acción u omisión de actos que están dentro del ámbito de su responsabilidad y competencia laboral en INCOEMP S.A.

Los colaboradores de INCOEMP S.A. proporcionarán a los proveedores la información fidedigna, suficiente y oportuna a efecto de mantener una relación de confianza y transparencia.

#### 2.1.5. Estado

INCOEMP S.A. cumple de manera estricta, con las disposiciones en la legislación, reglamentos y acuerdos respectivos, vigentes, así como con las regulaciones que norman su accionar expedidas por la autoridad competente.

Los colaboradores deben actuar, en lo personal y laboral, con absoluto respeto al ordenamiento jurídico nacional, así como, a la naturaleza y alcance de las actividades inherentes a su cargo en INCOEMP S.A.

INCOEMP S.A. propicia en todo momento relaciones de cooperación con las autoridades de los organismos reguladores y de control y demás instituciones al acceso a toda la información que posee en forma transparente, conforme lo dispone la normativa vigente.

Los colaboradores de INCOEMP S.A. están prohibidos de realizar prácticas ilegales, tales como la extorsión, soborno u otro tipo de prácticas corruptas.

Los colaboradores de INCOEMP S.A. se abstienen de tomar decisiones que afecten o convengan a cualquier Institución del Estado a cambio de dar o recibir beneficios de cualquier índole.

#### 2.1.6. Sociedad

Como parte fundamental de su responsabilidad social, INCOEMP S.A. prioriza su relación con la Sociedad, para lo cual:

Procura alcanzar el logro de intereses comunes con las comunidades ubicadas en el entorno de sus instalaciones, propiciando el diálogo con las mismas, para cuyo efecto utiliza espacios y canales específicos de comunicación.

Se encuentra comprometida con la promoción y apoyo de acciones sociales y de voluntariado, en el ámbito de las comunidades ubicadas en el entorno de sus instalaciones.

Realiza todas las actividades correspondientes a sus procesos, respetando los derechos humanos y el medio ambiente, y rechaza que cualquiera de sus partes interesadas realice, directa o indirectamente, prácticas que las violente.

#### 2.1.7. ESPAE.

INCOEMP S.A. se compromete a realizar todas las gestiones que fueren necesarias a fin de velar de que el objeto de los emprendimientos no tendrán causa ilícita, ni se realizarán con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros. Asimismo vigilará que los activos/bienes sean obtenidos de manera legítima y que no serán destinados a ninguna actividad limitada, prohibida o sancionada por la “Ley para Reprimir el Lavado de Activos”, ni vinculada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

INCOEMP S.A. manejará toda la información que mantuviere en su poder respecto de las idea de negocio de los emprendedores con la debida confidencialidad. Respetando a que ESPAE pueda tener libre acceso a la misma para elaborar casos de estudios en las diferentes maestrías.

#### 2.1.8. Competencia

INCOEMP S.A. se compromete a competir lealmente con otras empresas, cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales

En general INCOEMP S.A. no captará clientes de otros competidores mediante métodos no éticos. La competencia leal deberá ser el elemento básico en las operaciones y relaciones con otras organizaciones del mercado. La competitividad de INCOEMP S.A. se deberá ejercer con base en ese principio.

No hacer comentarios que puedan afectar la imagen de los competidores o contribuir para la divulgación de rumores sobre los mismos. Tratar a las demás organizaciones con el mismo respeto con que la INCOEMP S.A. espera ser tratada.

No suministrarán a la competencia informaciones que pertenecen a INCOEMP S.A.

Capítulo III: De la administración del Código de Ética.

Este Código no es exhaustivo y no contempla todas las disposiciones que se deberían aplicar en toda circunstancia o situación que pudiera presentarse. Por tal motivo, en caso de que para alguna circunstancia o situación no estuviera establecida una norma específica dentro del presente Código, el Colaborador respectivo deberá utilizar los principios éticos aplicables de la costumbre y la razón y/o que pueden encontrarse en los Códigos de Ética de sus respectivas profesiones.

Ningún Colaborador de INCOEMP S.A. podrá disponer que se contravenga el presente Código de Ética, bajo ninguna circunstancia, ni justificar una conducta apartada de la ética, amparándose en la orden de un superior jerárquico.

### 3.1. Comité de ética

INCOEMP S.A. conforma el Comité de Ética, asignándole la responsabilidad de hacer cumplir lo establecido en el presente Código de Ética.

El Comité de Ética estará conformado por tres colaboradores de INCOEMP S.A.; dos de ellos designados por el Presidente del Directorio; y, el tercero por el Comité de Auditoría.

Al Comité de Ética le corresponden las siguientes funciones:

- a. Ejercer la vigilancia del adecuado cumplimiento del Código, tanto interna como externamente.
- b. Informar periódicamente al Director Ejecutivo respecto del cumplimiento del Código de Ética.
- c. Servir de guía y apoyo a los colaboradores en la resolución de aquellas circunstancias o situaciones referentes a la aplicación del presente Código de Ética.
- d. Conocer del incumplimiento al presente Código, por la acción u omisión de las normas contenidas en este instrumento y comunicar al Director Ejecutivo, para tal efecto emitirá un informe.
- e. Proponer reformas al Código de Ética, de acuerdo a la realidad y evolución institucional, del sector y del país.

### 3.2. Comunicación de las contravenciones al código de ética

En caso de existir alguna violación al Código de Ética, los colaboradores comunicarán sobre tal hecho al Comité de Ética, para que sea éste quien investigue el asunto puesto en su conocimiento.

### 3.3. De las sanciones

Las sanciones se aplicarán en proporción a la acción u omisión de los colaboradores, con respecto a las normas contenidas en el presente Código. Por lo tanto, dependiendo de la norma incumplida pueden existir sanciones administrativas, civiles o penales.

Será el Presidente, al amparo de lo dispuesto en los Estatutos de INCOEMP S.A, el único encargado de imponer las sanciones administrativas, ante el incumplimiento de las normas contenidas en el presente instrumento, las sanciones consistirán en:

Amonestación Verbal: cuando la falta sea de carácter leve

Amonestación Escrita: cuando hay reincidencia en las faltas leves que sean del mismo tipo, clase o naturaleza.

Multa (que no exceda del 10% del salario básico unificado): cuando persista la falta leve pese a la amonestación escrita o cuando ésta reviste cierta gravedad por los daños y perjuicios que pueda originar.

Terminación del contrato de trabajo mediante solicitud de visto bueno, según lo estipulado en el Art. 172 del Código de Trabajo.

Cuando esté debidamente probado que el colaborador actuó por negligencia, imprudencia e impericia, sin perjuicio de las sanciones administrativas internas INCOEMP S.A. podrá demandarlo para el reclamo por los daños y perjuicios que puede haber ocasionado su acción.

Cuando esté debidamente probado que el Colaborador actuó con dolo y culpa grave, sin perjuicio de las sanciones administrativas INCOEMP S.A. podrá demandarlo por vía penal, de acuerdo a las sanciones que establezca el Código Penal, para el efecto.

## Capítulo IV: Divulgación, Consulta y Vigencia

El presente Código se mantendrá a disposición de los accionistas, inversionistas, colaboradores, clientes, proveedores y el mercado en general en las oficinas principales de INCOEMP S.A., y se publicará en forma oportuna en la página web.

Las modificaciones y actualizaciones del Código se divulgarán como información relevante, además de incluirse en la página web ya citada.

El presente Código de Ética entra a regir a partir de su aprobación por la Junta Directiva.

#### **7.4.1 Carta de compromiso del código de ética INCOEMP**

Hago constar que he leído el Código de Ética de INCOEMP y que comprendo en todos sus términos la Misión, Visión, y Valores estipulados en la organización. Entiendo que su cumplimiento es obligatorio para todos los que mantenemos una vinculación con INCOEMP.

Me comprometo a que nuestras relaciones se manejen siempre con transparencia e integridad de modo que se garanticen la igualdad de oportunidades y respeto.

Rechazo cualquier tipo de acto de corrupción. Me comprometo a no incurrir en sobornos, reconociendo que esto es un acto ilegal, no ético y que esto puede implicar consecuencias severas para la organización y su grupo de interés.

En caso de dudas en relación a la interpretación y aplicación de las normas y políticas incluidas en este Código, me comprometo a consultar al Comité de Ética. Notificaré los casos por posibles actividades ilegales y no éticas, y de encontrarse ciertos, acepto que estos pudieran resultar en la terminación de la relación. Adicionalmente, entiendo que el Código de Ética se encuentra disponible en el portal web de INCOEMP y debo consultarlo cada vez que tenga alguna pregunta.

Me comprometo en cumplir las estipulaciones establecidas en este Código y que desarrollaré mis actividades bajo el marco de las leyes vigentes. Manifiesto que estoy en cumplimiento con los estándares de conducta aquí establecidos, incluyendo que no me encuentro inmerso en cualquier conflicto de intereses.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

## 7.5 Código de Buen Gobierno Corporativo

### Capítulo I: Antecedentes y Ámbito

#### Antecedentes

INCOEMP S.A. es un ente privado, cuyo objeto social es incubar proyectos de emprendimiento y brindar asesoría a los mismos. La aplicación de principios de Buen Gobierno Corporativo tiene como fin incorporar en su gestión la práctica de estas normas a fin de proteger los intereses de la compañía y de los accionistas, creando valor bajo un marco de confianza, transparencia y uso eficiente de sus recursos.

Estas normas complementan lo establecido en los estatutos de INCOEMP S.A. y en las disposiciones legales aplicables en cada caso.

Este código al igual que sus reformas, comenzarán a regir a partir del día de su aprobación por el Directorio, será dado a conocer a través de su publicación en carpetas públicas y en la página web.

#### 1.1. Misión

“Ser un aliado estratégico de la ESPAE Graduate School of Management para impulsar la INVERSIÓN e INCUBACIÓN de emprendimientos amparados bajo un modelo colaborativo que permita generar valor para los accionistas, colaboradores inversionistas y la comunidad ESPAE, promoviendo así el emprendimiento en el país”.

#### 1.2. Visión.

“Ser en el año 2018 líderes en el apoyo al emprendimiento de los estudiantes de las escuelas de negocios mediante la incubación y asesoría a sus proyectos, convirtiéndonos en un referente educativo a nivel nacional”

#### 1.3. Valores Organizacionales

(0) Pasión (PAS): Inspiración en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos, realizando nuestro trabajo con absoluta satisfacción.

- Implicación: Búsqueda permanente de la excelencia en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos.

(1) Transparencia (TRAN): Ser claro, evidente y evitando la ambigüedad.

- Implicación: Realizar la selección de emprendimientos de forma imparcial, apegados a criterios técnicos, financieros y perfil del emprendedor; Manejo de las inversiones con total claridad; Políticas de adjudicación y contratación claras y justas con proveedores y personal; Rendición de cuentas.

(2) Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.

- Implicación: Establecer un comportamiento ético en nuestras actuaciones, respetando a nuestro Grupo de Interés.

(3) Cumplimiento de Normas (NOR): Observancia acción de realizar un deber, obligación y confidencialidad.

- Implicaciones: Dar cabal cumplimiento al marco legal vigente; Guardar la confidencialidad de la información que es declarada expresamente como reservada.

(4) Trabajo en Equipo (TEE): Coordinar, colaborar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado o resolver un problema.

- Implicaciones: Proponer y respetar las ideas de los colaboradores; Seleccionar las mejores propuesta en equipo para llegar a un mejor resultado; Ser Proactivo y resolver los conflictos en equipo.

(5) Mejora Continua (MEJ): Pretende la mejora permanente de los productos, servicios y procesos.

- Implicaciones: Uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías; Aplicación de acciones preventivas o correctivas; Autocrítica y Apertura a la crítica.

#### 1.4. Objetivos del código de Buen Gobierno Corporativo

El presente Código tiene como objeto recopilar las políticas, normas y los principios éticos que deben orientar las actuaciones y cumplir todos y cada uno de los entes vinculados con

INCOEMP S.A., en ejercicio de sus funciones, para la adecuada administración de sus asuntos y el conocimiento de su gestión.

Las normas de este Código incluyen a los miembros de la Junta General de Accionistas, miembros del Directorio, Representantes legales, Comités de Nombramientos y Retribuciones, Comité de Auditoría, Comité de Ética y demás Funcionarios de INCOEMP S.A.

#### 1.5. Ámbito de cumplimiento.

Las contravenciones a este Código de BGC serán investigadas por el Comité de Auditoría, y el resultado de sus investigaciones trasladado al Directorio, quien aplicará las sanciones que considere oportunas.

En el caso de que la investigación verse sobre actuaciones del Directorio, el resultado se trasladará a la Junta General de Accionistas, y las sanciones a que haya lugar serán definidas por ella.

En el caso de Empleados o vinculados diferentes a los Miembros del Directorio y al Representante legal, el resultado de la investigación y la decisión estará a cargo del Directorio, la que en todos los casos será la encargada de decidir y sancionar y será comunicada al Presidente y al superior jerárquico.

#### 1.6. Estructura de gobierno corporativo

Para los fines de su dirección, administración y representación, INCOEMP S.A. cuenta con los siguientes órganos:

Junta General de Accionistas,

Directorio

Comités de Apoyo al Directorio

Estos órganos tienen definidas específicamente sus funciones en los estatutos sociales y cada uno de ellos, y los tres en conjunto, son los responsables de asegurar el efectivo cumplimiento de los requisitos exigidos en el presente Código.

### Capítulo II: Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas la integran los accionistas reunidos con el quórum y en las demás condiciones establecidas en los estatutos. Sus reuniones serán ordinarias y extraordinarias.

### 2.1. Función y competencia

Es la máxima autoridad que ejerce sus funciones y atribuciones en el marco de la Ley, Estatuto y normativa vigente; entre otras, tiene como deber fundamental, en materia de gobierno corporativo, velar que INCOEMP S.A. cuente con un código de buenas prácticas de gobierno que sea estrictamente cumplido.

Todo punto del orden del día que se vaya a tratar en la Junta General de Accionistas, deberá contar con los informes o documentos de respaldo incorporados en el expediente que se puso en consideración previa de los integrantes de la Junta General; no se podrá resolver ningún tema que no cumpla con esta condición; en el eventual caso que se presentaren documentos sin cumplir con este requisito, los mismos deberán ser conocidos y resueltos en una Junta General de Accionistas posterior, ordinaria o extraordinaria.

En las Juntas Generales de Accionistas se darán a conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios.

La Junta General de Accionistas es soberana en cuanto a la elección de los Directores, que en todo caso deberán elegirse en virtud de criterios de profesionalidad, prestigio y conocimiento. Esta facultad de la Junta es exclusiva e indelegable de la misma.

Sus principales competencias son:

- Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
- Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;

- Resolver acerca de la amortización de las acciones;
- Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación

## 2.2. Clases y convocatoria

La Junta General de Accionistas de INCOEMP S.A. tendrá el carácter de ordinarias y extraordinarias:

Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.

En las convocatorias a Junta General de Accionistas se deberá cumplir con lo siguiente:

No podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos la mitad del capital pagado.

Se reunirán, en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga. En la segunda convocatoria no podrá modificarse el objeto de la primera convocatoria.

Se tendrá como excepción el hecho de que la Junta se considerará convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

El o los accionistas que representen por lo menos el 25% del capital social podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o a los organismos directivos de la compañía, la convocatoria a una Junta General de Accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición. Si el administrador o el organismo directivo rehusare hacer la convocatoria o no la hicieren dentro del plazo de quince días, contados desde el recibo de

la petición, podrán recurrir al Superintendente de Compañías, solicitando dicha convocatoria.

La convocatoria a la Junta General de Accionistas, salvo que una norma estatutaria estableciere plazo mayor, entre la fecha de publicación o notificación de la convocatoria y la de reunión de la junta, mediarán por lo menos 8 días. En dicho lapso no se contará la fecha de publicación o notificación de la convocatoria, ni la de celebración de la Junta. Para la publicación o notificación de la convocatoria y el cómputo del plazo son hábiles todos los días. La convocatoria se publicará en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de INCOEMP S.A., el contenido mínimo del anuncio, y el detalle de los puntos contenidos en la agenda, serán de acuerdo a lo estipulado en los estatutos.

### 2.3. Derecho de información de los accionistas.

La Junta General de Accionistas tendrá derecho a contar con la participación puntual de asesores o personas externas a INCOEMP S.A. en las reuniones de Junta General de Accionistas, a efecto de que ayuden a resolver o a clarificar objetivamente los asuntos tratados, para lo cual el Director, dispondrá al Departamento de Atención a Accionistas se contacte a dichos asesores y les informe sobre los temas en los cuales se requiere su aporte y participación.

### 2.4. Intervención de los accionistas

La Junta General ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.

## Capítulo III: Accionistas

### 3.1. Derechos y obligaciones de los Accionistas

Los Estatutos Sociales recogerán el principio de una acción un voto, salvo las acciones privilegiadas sin voto.

Conocer los quórum para la constitución de la Junta General de Accionistas, el régimen de adopción de acuerdos sociales y la posible exigencia de quórum reforzado para aquellas operaciones que afecten de manera significativa a los derechos de los minoritarios.

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.

En el caso de operaciones que puedan afectar los derechos de los accionistas minoritarios (como en una ampliación de capital o una fusión), éstas se explicarán detalladamente en el informe previo del Directorio y con la opinión de un asesor externo, que deberá ser nombrado por los miembros del Directorio.

Implementación de 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 Junta General de Accionistas, y cuya respuesta será difundida al mercado, no privilegiando al accionista solicitante respecto a los demás.

Si el Directorio, sus miembros, o miembros de la Alta Gerencia, van a representar a accionistas, los documentos de solicitud de delegación deberían tener la consideración de públicos, y necesariamente deberán incluir los puntos de la Agenda, la solicitud expresa de que el representado indique el sentido de su voto e informar sobre el sentido del voto que dará el representante solicitante.

#### Capítulo IV: Directorio

El Directorio estará conformado por representantes de la comunidad ESPAE. Esto es, un representante de los profesores de la ESPAE, un representante de los alumnos inversionistas, tres representantes de los accionistas fundadores de INCOEMP o como se decidiera determinar en lo posterior. El Directorio tiene como principal misión el gobierno, la supervisión y la evaluación, delegando la gestión ordinaria de la compañía en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección, y concentrando su actividad en la función general de supervisión y control.

##### 4.1. Función y competencia

El Directorio elegirá de entre sus miembros un Presidente para periodos entre 1 a 5 años. El Presidente será el encargado de dirigir las reuniones de la Junta. En sus faltas absolutas y temporales será reemplazado por el Gerente General. En las reuniones del Directorio la Junta en que se encuentren ausentes Presidente y Gerente General, la presidencia de la reunión será ejercida por el miembro del Directorio que le siga en el orden en que fueron elegidos por la Asamblea de accionistas, primero los principales y a falta de todos los principales, los suplentes.

El Directorio deberá emitir las políticas y los procesos que permitirán ejecutar las disposiciones de los estatutos o reglamentos, así como otras disposiciones que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas, cumpliendo obligatoriamente lo estipulado en el Código de Ética.

El Directorio deberá rendir y presentar los estados financieros, utilizando adecuadamente los principios contables contenidos en las normas internacionales de contabilidad o las aplicables con carácter general en el Ecuador, con el objetivo de evitar salvedades por parte del auditor. 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 el alcance de la discrepancia.

El Directorio deberá ser convocado periódicamente y siempre que lo requieran los intereses propuestos de INCOEMP S.A. a instancia del Presidente, o de más de un director.

El Directorio deberá evaluar con una periodicidad al menos anual el cumplimiento por su Presidente, Gerente General 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.

Con carácter general, no debería admitirse que en el Directorio se consolide una mayoría cualquiera formada por personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familias.

El ejercicio de sus funciones debería además estar fundado en el principio de protección de los intereses del conjunto de los accionistas, en particular de los minoritarios, y otros interesados legítimos.

Las operaciones con partes vinculadas deberán ser autorizadas por el Directorio, con informe y propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, con una mayoría cualificada de, al menos, las tres cuartas partes de los miembros del Directorio y deberán ser publicitadas.

Las normas internas deberán establecer algunas facultades que no deberán ser objeto de delegación:

- La aprobación de los presupuestos anuales y plan de negocio, las estrategias corporativas y los planes y políticas generales de la compañía.
- El nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los altos directivos de la INCOEMP S.A.
- La identificación de los principales riesgos de la compañía, incluidos los asumidos en operaciones fuera de balance y en especial la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados. Si se realizaran operaciones off shore, deberán hacerse de conformidad con los procedimientos, sistemas de control de riesgos y alarmas que hubiera aprobado el Directorio.
- La determinación de las políticas de información y comunicación con los distintos tipos de accionistas, los mercados y la opinión pública.
- Servir de enlace entre la compañía y los accionistas, aplicando los principios de transparencia y paridad de trato, creando los mecanismos adecuados para prestar una veraz información transmitida en tiempo útil sobre la marcha de la compañía.

#### 4.2. Delegación de miembros del Directorio

El Presidente del Directorio deberá ser elegido por la Junta General de Accionistas y sus funciones y responsabilidades estarán fijadas con detalle en los Estatutos Sociales.

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

formar la mayoría en caso de vacante en el Directorio, siempre y cuando no existan directores suplentes.

El Gerente General en calidad de secretario velará por la legalidad formal, material y estatutaria de las actuaciones del Directorio y la observancia de los principios de buen gobierno. Sus principales funciones son: a) Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales. b) Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno son respetados y regularmente revisados. c) Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo aceptados por INCOEMP S.A. d) Atención oportuna de requerimiento de información por parte de los Accionistas e Inversionistas.

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.

Los requisitos que forzosamente deben reunir los miembros del Directorio son:

- Cualificación, prestigio profesional, experiencia y honorabilidad probada.
- Edad entre los 30 y 65 años.
- No desempeñar cargos o funciones de representación, dirección o asesoramiento en empresas competidoras o el desempeño de esos mismos cargos o funciones en sociedades que ostenten una posición de dominio o control en empresas competidoras.
- No pertenecer simultáneamente a más de cinco (5) Directorios, no computándose, a estos efectos los Directorios de las distintas sociedades participadas, los Órganos de Administración de aquellas sociedades en las que la participación patrimonial, personal o familiar del Director, le concede derecho a formar parte de los mismos y los de entidades de carácter filantrópico.

- No estar incurso, directa o indirectamente, en un procedimiento judicial, que a juicio de Directorio, pueda poner en el futuro en peligro la reputación de INCOEMP S.A.
- 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.
- No tener vinculación directa con los miembros de INCOEMP S.A. Se consideran personas vinculadas: a) El cónyuge del director o las personas con análoga relación de afectividad. b) Los ascendientes, descendientes y hermanos del director o del cónyuge del mismo. c) Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del director. d) Las personas jurídicas en las que el director, o cualquiera de las personas anteriores a él vinculada, mantengan una participación en el capital estable y significativa.

## Capítulo V: Presidente

### 5.1. Función y competencia

El ejecutivo principal es el responsable de ejecutar las directrices y estrategia corporativa aprobadas por el Directorio, deberá asumir la superior inspección de los servicios administrativos, y sus funciones y competencias deberán estar establecidas en los estatutos.

Deberá 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.

La Junta General de Accionistas únicamente podrá designar como Presidente 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.

### 5.2. Requisitos para ser Presidente:

El Presidente deberá elegirse por un procedimiento formal y transparente, 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.

### 5.3. Deberes y derechos del presidente

*Deber de diligencia o fidelidad:* El Presidente deberá cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con fidelidad al interés social, entendido como el interés de INCOEMP S.A, que será el de la creación de valor en beneficio de los accionistas.

*Deber de lealtad:* Los directores deberán obrar de buena fe en interés de la compañía, con la honestidad y escrupulosidad del gestor de negocios ajenos. No podrán servirse del nombre de INCOEMP S.A. o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas, ni utilizar sus facultades para fines distintos de aquéllos para los que han sido nombrados. Ningún director podrá realizar, en beneficio propio o de personas a él vinculadas, inversiones o cualesquiera operaciones ligadas a los bienes de la compañía, de las que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio de su cargo, cuando la inversión o la operación hubiera sido ofrecida a la compañía o éste tuviera interés en ella, siempre que la compañía no haya expresamente desestimado dicha inversión u operación sin mediar influencia del director interesado. El director no podrá ni cobrar comisiones por la celebración de contratos entre la compañía y sus proveedores ni tampoco por la prestación de los servicios de la compañía a terceros.

*Deber de No Competencia:* Este deber se descompone en una doble obligación de información y de la imposibilidad de la prestación de servicios a la competencia en un plazo determinado desde el momento del cese.

*Deber de secreto:* Los estatutos deberían establecer las reglas de secreto aplicables a los directores, que, como mínimo, han de incluir:

El Presidente, en el ejercicio de su cargo y después de cesar en él, deberá guardar secreto de las informaciones de carácter confidencial, datos o antecedentes que conozcan como consecuencia de su cargo.

Salvo lo que prevean las leyes, la información señalada no podrá ser comunicada o divulgada.

El Presidente no podrá usar información no pública de la compañía con fines privados si no media un acuerdo previo del Directorio.

*Derecho al uso de los activos sociales:* El Presidente no podrá utilizar para su uso personal los activos de la compañía ni tampoco valerse de su posición en esta última para obtener una ventaja patrimonial que no le corresponda por razón de sus funciones, a no ser que haya satisfecho una contraprestación adecuada.

*Derecho de información:* Para el adecuado desempeño de sus funciones, el Presidente podrá exigir no sólo la obtención de la información relativa a los asuntos que se vayan a deliberar, ante la que, con carácter general, no debería admitirse excepciones por razón de confidencialidad, sino toda aquella que resuelve relevante para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo. En concreto, y con carácter mínimo, los estatutos deberán recoger el derecho del director a:

Recabar información sobre cualquier aspecto de la compañía, examinar sus libros, registros, documentos, contactar con los responsables de los distintos departamentos y visitar las instalaciones, siempre que así lo exija el desempeño de sus funciones, salvo que se trate de información especialmente confidencial y de acuerdo con la disponibilidad de la gerencia de la compañía.

Obtener y disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del Directorio con antelación suficiente, y en forma debida, que permita su revisión, salvo asuntos que excepcionalmente requieran una especial confidencialidad de modo que sólo sea informado durante el transcurso de la reunión del Directorio.

*Derecho a contar con el auxilio de expertos:* Los estatutos deberán tratar de concretar la posibilidad de que el Presidente obtenga el auxilio de expertos externos o internos de la compañía. El Presidente, en el ejercicio de sus funciones, debería poder obtener el auxilio de los expertos internos de la compañía, así como proponer al Directorio la contratación de asesores externos que les auxilien en relación con los posibles problemas que se puedan plantear en el ejercicio del cargo, en caso de que fuesen problemas concretos de cierto relieve y complejidad.

#### 5.4. Causales cese de funciones

Los estatutos fijarán la relación de causales de cese del Presidente de modo que se asegure el mantenimiento en el puesto de los mismos, durante el periodo para el que hayan sido elegidos. El Directorio no podrá proponer a la Asamblea el cese sino por alguna de esas causales determinadas en los estatutos y previo informe favorable al cese por parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. No obstante lo anterior, cuando el Presidente dejara de cumplir las condiciones para su designación, y especialmente en caso de que se pudiera llegar a causar un daño al prestigio o buen nombre de la compañía, deberá dimitir inmediatamente de su cargo.

Se establecerán cláusulas de garantía o de blindaje para casos de despido o cambios de control a favor de los componentes de la alta gerencia deban ser aprobados formalmente y moderados por el Directorio, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, evitando así que se produzcan situaciones abusivas o poco justificables

## Capítulo VI: Comités de apoyo al Directorio

### 5.1. Comité de auditoría

Para el adecuado cumplimiento de la labor que le corresponde al Directorio, en la definición de las políticas y en la ordenación del diseño de los procedimientos de control interno, así como en la supervisión de la operación de dichos sistemas, el Directorio conformará un Comité de Auditoría dependiente de ese órgano.

El Comité estará conformado por tres miembros de la Junta Directiva, quienes además podrán designar personas independientes a la administración de la entidad para apoyar la labor del comité.

A las reuniones del comité pueden ser citados, con la frecuencia necesaria y con el fin de suministrar las explicaciones pertinentes acerca de asuntos de control interno, el Presidente, Auditores, así como cualquier otro funcionario que el comité considere conveniente.

Los miembros de la Junta Directiva elegidos para conformar el comité de auditoría permanecerán en sus funciones por un periodo mínimo de un año. No obstante se deberá procurar que los períodos de permanencia no sean coincidentes, de forma tal que el Comité siempre pueda contar con un miembro experimentado en la función del mismo.

El Comité de Auditoría tendrá como funciones primordiales las siguientes:

- Supervisar la estructura del Control Interno de la entidad de forma tal que se pueda establecer si los procedimientos diseñados protegen razonablemente los activos de la entidad y si existen controles para verificar que las transacciones están siendo adecuadamente autorizadas y registradas.
- Velar por la transparencia de la información financiera que prepara INCOEMP S.A., y su apropiada revelación. Para ello, deberá vigilar que existan controles necesarios y los instrumentos adecuados para verificar que los estados financieros revelan la situación de la empresa y el valor de sus activos.
- La designación adecuada de los Auditores Internos y Externos y el control de la eficiencia de esa función.
- El Directorio deberá expedir el reglamento de funcionamiento bajo el cual actuará el Comité de Auditoría.
- El Comité de Auditoría deberá reunirse como mínimo una vez cada tres (3) meses.
- De conformidad con establecido en la normatividad vigente, INCOEMP S.A. cuenta con un sistema integral para la prevención y control del lavado de activos. INCOEMP S.A. designa a esta comisión su cumplimiento mediante las normas y políticas que deben seguirse en esta materia.

## 5.2. Comité de Nombramientos y Retribuciones

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones estará integrada por tres directores externos. Corresponderá al Directorio la fijación y la designación de los mismos, para lo que debería tener en cuenta sus conocimientos y experiencia profesional en el ámbito económico financiero, y su cese como miembros de dicha Comisión.

El principal cometido de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones es asistir al Directorio en sus funciones de nombramiento, reelección, cese y retribución de los directores y de la alta gerencia de la compañía, autorizar e informar de las operaciones con partes vinculadas y vigilar la observancia de las reglas de gobierno de la compañía, revisando periódicamente el cumplimiento de sus reglas, recomendaciones y principios.

## Capítulo VII: Mecanismos de Control Interno

El Directorio realiza una gestión activa en relación con los sistemas de control interno implementados en INCOEMP S.A., de manera directa y a través del Comité de Auditoría y la Auditoría Corporativa.

### 7.1 Auditoría Interna

INCOEMP S.A. contará con un departamento y con sistemas de auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, deberá guardar una relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata mediante su dependencia exclusiva a la Comisión de Auditoría, controlada por directores externos, y actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la alta gerencia.

### 7.2. Auditoría Externa

En cuanto al auditor externo, deberá mantener una clara independencia de la sociedad, calidad que debe ser declarada en el respectivo informe de auditoría. Asimismo, deberían ser contratadas firmas auditoras de reconocido prestigio y no contratar para el ejercicio de este cargo personas que se encuentren comprendidas en alguna de las causales de incompatibilidad señaladas en los estatutos. En el caso de grupos consolidables, el auditor externo deberá ser el mismo para todo el grupo. En los estatutos se establecerán 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 de la misma, la independencia del auditor externo exige que se establezcan límites al periodo de su nombramiento, con el fin de evitar un exceso de vinculación entre las firmas auditoras y/o sus equipos de trabajo.

## Capítulo VIII: Transparencia de la información

INCOEMP S.A. deberá observar los siguientes criterios, políticas y procedimientos en relación con la información que deberá suministrarle a los Accionistas, a los Inversionistas, al Mercado y al Público en general, mantenerlos adecuadamente informados acerca de los siguientes aspectos:

- Situación financiera y económica de la INCOEMP S.A.

- Variaciones significativas que se presenten en el porcentaje de participación accionaría, según el criterio de INCOEMP S.A.
- Identificación de los riesgos a que INCOEMP S.A. puede estar expuesta en el ejercicio de su operación.
- Presentación de los hallazgos relevantes de los Comités de Control o de algún otro órgano de control interno que pongan en riesgo el reembolso de la inversión.
- Contratos entre los miembros de la Junta Directiva, Director y los demás, distintos de aquellos que los vinculan para el ejercicio de estos cargos, incluyendo sus parientes, socios y demás relacionados, bajo los parámetros señalados en el Código de Ética

Los administradores de INCOEMP S.A. velarán porque la mencionada información sea suministrada en forma completa y exacta, así como por la veracidad de la misma. Cuando en criterio de los administradores de INCOEMP S.A., la información suministrada a un inversionista pueda colocarlo en ventaja, se garantizará el acceso a dicha respuesta a los demás inversionistas de manera inmediata, de acuerdo con los mecanismos que se hayan establecido para el efecto y en las mismas condiciones económicas.

Con el fin de asegurar que los inversionistas y el mercado, en general, tendrán acceso oportuno a la información antes mencionada, además del reporte que de ella se haga a la Superintendencia de Compañías, la misma se encontrará a disposición de los inversionistas y del mercado en la oficina de atención al Accionistas e Inversionistas de INCOEMP S.A.

INCOEMP S.A. mantendrá los siguientes canales de información con sus accionistas, inversionistas y el mercado y el público en general, a través de su Centro de Atención al accionista e inversionistas, bajo el control de la Gerencia General. la cual tiene por funciones:

- Contestación a la formulación de preguntas, sugerencias, comentarios y solicitudes de exámenes efectuados por los accionistas, de documentos que tengan por conveniente en relación con la gestión y las actividades de la compañía y en particular, con relación a toda la información que la compañía haga pública y desde el mismo momento de su publicación, siempre que sea posible, ya sea individualmente o de forma agrupada, contestarán directamente por escrito al accionista a la mayor brevedad posible, sin que

puedan dejar de hacerlo por carecer de información o documentación que deberían tener disponible.

- La información solicitada podrá denegarse en el caso de que sea irrazonable, irrelevante para la marcha o los intereses de la compañía, o confidencial, que incluirá la información privilegiada en el ámbito de los mercados de valores, los secretos industriales, las operaciones en curso cuyo buen fin para la compañía dependa sustancialmente del secreto de su negociación y otras cuya divulgación pongan en inminente y grave peligro la competitividad de INCOEMP S.A.

### 8.1. Rendición de cuentas

La adopción de los principios de Buen Gobierno Corporativo culminará en la preparación del Informe sobre gobierno corporativo, de cuyo contenido será responsable el Presidente, previo informe del Comité de Auditoría, Comité de Ética, Comité de Nombramientos y Retribuciones y que deberá presentarse con carácter anual, junto con el Informe de Gestión.

Detalle de la información corporativa, que incluirá: (i) la estructura de la propiedad de la sociedad en la medida que esta sea conocida; (ii) identidad de los accionistas que cuenten con participaciones significativas, directas o indirectas; (iii) relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario; (iv) información de las participaciones accionariales, directas e indirectas, de las que sean titulares los miembros del Directorio de la sociedad cotizada; (v) pactos entre accionistas de los que tenga conocimiento; (vi) autocartera de la compañía.

Política de pago de dividendos de la compañía si la hubiere, incluyendo la información histórica de los dividendos totales pagados a los accionistas en los últimos cinco años, su equivalencia a dividendo por acción y su relación porcentual en relación a las utilidades totales. En el supuesto de no existir una política establecida, así lo hará constar.

Estructura de la administración de la sociedad. Dentro de este epígrafe, se contendrá, al menos, la siguiente información: (i) composición del Directorio y categoría de cada uno de

los miembros, y Comisiones constituidas en su seno; (ii) reglas de organización y funcionamiento del Directorio; (iii) remuneración global por todos los conceptos de los miembros del Directorio; (iv) sistemas de control de riesgo; (v) funcionamiento y regulación de la Asamblea; (vi) hoja de vida de los Directores.

Información sobre los vínculos y conflictos de interés. La información con partes relacionadas deberá incluirse además en el informe anual a la Asamblea. Se deberán incluir las operaciones vinculadas y las operaciones intragrupo. Tal información debería desglosarse en: Operaciones realizadas con los accionistas significativos; Operaciones realizadas con administradores y directivos de la sociedad y del grupo de sociedades del que la sociedad forme parte. Operaciones significativas realizadas con otras sociedades pertenecientes al mismo grupo.

Principios de actuación de la sociedad en materia de gobierno corporativo y documentos en los que se concretan.

Acuerdos sobre gobierno corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.

Cumplimiento de los principios de BGC y demás recomendaciones, o en su caso, explicación de la falta de cumplimiento de las mismas o de su cumplimiento parcial.

## 8.2. Página WEB

En la página web [www.incoemp.com](http://www.incoemp.com), los accionistas e inversionistas encontrarán un capítulo denominado Inversionistas, con información relacionada con el Gobierno Corporativo y la realización de Junta Generales de Accionistas:

- Gobierno Corporativo: Estatutos sociales, Códigos de BGC y de Ética.
- Estructura: Información sobre órganos de administración y control.
- Sistema de control interno: Estructura y funcionamiento, certificaciones y políticas, informes y planes de mejoramiento de la alta dirección
- Calificaciones, reconocimientos y sanciones.

- Información: Financiera anual, con comentarios y explicaciones, informes de gestión de los administradores, operaciones con partes relacionadas, información relevante, contratos materiales.
- Control: Composición accionaria, grupo empresarial
- Asambleas: Convocatoria, proposiciones, poderes, resultados.

### 8.3. Confidencialidad en el manejo de la información.

El Presidente, Administradores y demás colaboradores de INCOEMP S.A., deben mantener la debida reserva sobre los documentos de trabajo y la información confidencial que esté a su cuidado. Para tal efecto están obligados a utilizar la información a la cual tengan acceso en virtud de sus funciones o relación contractual, exclusivamente para el ejercicio de las mismas. Por lo tanto, deberán controlar y evitar que en cualquiera de las áreas o dependencias de INCOEMP S.A. se haga uso indebido de dicha información o que la misma sea conocida por personas que no tengan autorización para ello o no laboren en la respectiva área.

Se entiende por información confidencial aquella que les incumbe exclusivamente a los administradores, o aquella que tenga relación con la estrategia, su competitividad, operaciones

y proyectos, o que de ser divulgada puede ser utilizada en detrimento de INCOEMP S.A., y toda aquella que el ordenamiento jurídico considere como tal. El Director definirá, para cada caso específico, cuál información es reservada o confidencial.

### Capítulo IX: Resolución de conflictos.

Se entiende que las personas vinculadas a INCOEMP S.A. se encuentran en una situación de conflicto cuando se enfrenten a una situación que los lleva a tener que escoger entre la utilidad propia y la de la sociedad o la utilidad de un tercero con el cual se encuentren vinculados y el de la sociedad.

Con el propósito de evitar que se presenten conflictos de interés en la adopción de decisiones que tengan que tomar los Accionistas, Directores, y en general los colaboradores, INCOEMP S.A. ha definido, en el “Código de Ética”, reglas encaminadas a que las decisiones se tomen con la mayor objetividad.

Para el efecto, las partes deberán:

Poner en evidencia la existencia de posibles conflictos de interés, a través de información al Director, principal de la compañía, canalizada a través de la dependencia que éste expresamente designe. En caso de duda o ambigüedad la persona o entidad posiblemente afectada debe consultar previamente sobre la correcta aplicación del “Código de Ética”, al área encargada, con el fin de recibir la orientación correspondiente.

Abstenerse de participar en la toma de decisiones en las cuales tenga un interés particular.

Guardar confidencialidad sobre aspectos reservados de INCOEMP S.A. que conozca en virtud del trabajo que desempeña.

Abstenerse de utilizar información privilegiada en provecho suyo o de un tercero. En caso de violación a las reglas antes mencionadas por parte de personas vinculadas por contrato de trabajo a INCOEMP S.A., el Director a través del Comité de Ética, evaluará la gravedad de la falta y procederá a solicitarle las explicaciones del caso al infractor y a aplicar las medidas que se consideren pertinentes, teniendo en cuenta que su desconocimiento constituye falta grave que da lugar a la terminación unilateral y justificada de la relación que sostenga quien lo incumpla con INCOEMP S.A.

Los Accionistas, directores, administradores o colaboradores que incurran en prácticas que constituyan conflicto de interés, salvo lo expresado como empresa familiar, se verán sometidos a las acciones y sanciones, civiles, penales y laborales, que la ley, y código de ética contemplan para el efecto.

#### 9.1. Conflictos de interés entre Accionistas

Las diferencias que se susciten entre accionistas por razón del contrato social no serán obligatoriamente sometidas a decisión arbitral ni a amigables componedores. Sin embargo, por libre determinación de los accionistas, sus diferencias podrán ser dirimidas por la Asamblea General de Accionista o por el Directorio, a cuyo fin se adscribe a esas entidades tal función.

#### 9.2. Conflictos de interés de Accionistas con INCOEMP S.A..

Las diferencias que se susciten entre Accionista(s) con INCOEMP S.A. por razón del contrato social, en cualquier tiempo anterior a la conclusión de la liquidación, serán

sometidas a decisión arbitral en derecho. Los árbitros en sus fallos deberán dar aplicación a los estatutos y a las leyes pertinentes al régimen de las sociedades anónimas, así como a las disposiciones legales concordantes.

### 9.3. Conflictos de interés del presidente

Cuando un Presidente encuentre que en el ejercicio de sus funciones puede verse enfrentado a un conflicto de interés, éste lo informará de inmediato a los demás miembros del Directorio, absteniéndose de intervenir en las actividades y decisiones que tengan relación con las determinaciones sociales referentes a la situación que genera el conflicto.

En el evento en que la mayoría de los miembros del Directorio se encuentren en una situación que potencialmente presente un conflicto de interés, dicho órgano deberá abstenerse de realizar la operación o celebrar el acto o contrato que genera dicha situación, salvo autorización expresa de la Asamblea, en los términos de la Ley.

Cuando un Presidente estime que otro de los miembros del Directorio se encuentra en un potencial conflicto de interés lo deberá informar al Presidente de ese órgano.

### 9.4. Conflictos de interés Administradores y Colaboradores.

En el evento en que los demás administradores o colaboradores de INCOEMP S.A. encuentren que en el ejercicio de sus funciones pueda verse enfrentado a un conflicto de interés, deberán informar, de conformidad con lo establecido en el Código de Ética, esta situación en forma inmediata y por escrito a su superior jerárquico, quien a su vez lo consultará con el área de Gestión Humana y Organizacional de la empresa, para determinar la pertinencia del mismo y el manejo correspondiente.

Ante cualquier situación que presente duda en relación con la posible existencia de un conflicto de interés, el Presidente, Administrador o Colaborador estará obligado a proceder como si éste existiera.

### 9.5. Arbitraje

Cualquier disputa, salvo aquellas reservadas legalmente a la justicia ordinaria, entre accionistas relativa a la sociedad, entre accionistas y el Directorio, la impugnación de acuerdo a la Asamblea y el Directorio, y la exigencia de responsabilidad a los directores deberán someterse a un arbitraje.

Los árbitros, que deberán ser abogados provistos de tarjeta profesional, serán designados por la Cámara de Comercio de Guayaquil, la cual reemplazará a los designados por las partes que no aceptaren o faltaren por otra causa y en los mismos casos, a los que ella designe. La sede del tribunal será la ciudad de Guayaquil. El arbitramento se tramitará de acuerdo con las normas legales.

#### Capítulo X: Divulgación, Consulta y Vigencia

El presente Código se mantendrá a disposición de los accionistas, inversionistas y el mercado en general en las oficinas principales de INCOEMP S.A., y se publicará en forma oportuna en la página WEB.

Las modificaciones y actualizaciones del Código se divulgarán como información relevante, además de incluirse en la página web ya citada.

El presente Código de Buen Gobierno entra a regir a partir de su aprobación por la Junta Directiva.

## 7.6 Manual de Incubadora

### Antecedentes

INCOEMP S.A. es un ente privado, cuyo objeto social es incubar proyectos de emprendimiento y brindar asesoría a los mismos. INCOEMP decide seleccionar para la implementación de su Incubadora de Negocios, el tipo de incubación de proyectos mixtos, con un objetivo económico de fines de lucro, donde se da cabida a proyectos de emprendimiento que procedan de la Comunidad ESPAE, principalmente en los sectores estratégicos que son impulsados por el actual Gobierno Ecuatoriano, que sea viable financiera y comercialmente, que posea definido de forma clara un mercado objetivo, y cuyo tiempo de incubación estén entre 3 a 5 años, con un crecimiento sostenible en una línea de tiempo, el cual podrá ser financiado por el Fideicomiso INCOEMP, creado para este fin, o con el aporte de inversionistas externos.

Estas normas de este Manual de Incubadora complementan lo establecido en los estatutos de INCOEMP S.A. y en las disposiciones legales aplicables en cada caso.

#### 1.1. Misión

“Ser un aliado estratégico de la ESPAE Graduate School of Management para impulsar la INVERSIÓN e INCUBACIÓN de emprendimientos amparados bajo un modelo colaborativo que permita generar valor para los accionistas, colaboradores inversionistas y la comunidad ESPAE, promoviendo así el emprendimiento en el país”.

#### 1.2. Visión.

“Ser en el año 2018 líderes en el apoyo al emprendimiento de los estudiantes de las escuelas de negocios mediante la incubación y asesoría a sus proyectos, convirtiéndonos en un referente educativo a nivel nacional”

#### 1.3. Valores Organizacionales

(0) Pasión (PAS): Inspiración en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos, realizando nuestro trabajo con absoluta satisfacción.

- Implicación: Búsqueda permanente de la excelencia en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos.

(1) Transparencia (TRAN): Ser claro, evidente y evitando la ambigüedad.

- Implicación: Realizar la selección de emprendimientos de forma imparcial, apegados a criterios técnicos, financieros y perfil del emprendedor; Manejo de las inversiones con total claridad; Políticas de adjudicación y contratación claras y justas con proveedores y personal; Rendición de cuentas.

(2) Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.

- Implicación: Establecer un comportamiento ético en nuestras actuaciones, respetando a nuestro Grupo de Interés.

(3) Cumplimiento de Normas (NOR): Observancia acción de realizar un deber, obligación y confidencialidad.

- Implicaciones: Dar cabal cumplimiento al marco legal vigente; Guardar la confidencialidad de la información que es declarada expresamente como reservada.

(4) Trabajo en Equipo (TEE): Coordinar, colaborar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado o resolver un problema.

- Implicaciones: Proponer y respetar las ideas de los colaboradores; Seleccionar las mejores propuesta en equipo para llegar a un mejor resultado; Ser Proactivo y resolver los conflictos en equipo.

(5) Mejora Continua (MEJ): Pretende la mejora permanente de los productos, servicios y procesos.

- Implicaciones: Uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías; Aplicación de acciones preventivas o correctivas; Autocrítica y Apertura a la crítica.

#### 1.4. Objetivos

##### 1.4.1. Objetivo General:

El objetivo general del presente manual es definir los procesos y lineamientos a seguir para la incubación de emprendimientos.

#### 1.4.2. Objetivos Específicos:

- Establecer procesos y criterios técnicos claros para el desarrollo de las actividades técnicas y administrativas de la incubación.
- Servir de información para el acceso de los interesados en la incubación de emprendimientos en relación a los beneficios del mismo.
- Establecer los procedimientos y requisitos para el desembolso de los recursos destinados al Emprendimiento.
- Indicar los criterios de elegibilidad de los beneficiarios.
- Establecer los criterios claves y previsible de evaluación de los Modelos de Negocios presentados por los maestrantes.
- Presentar una metodología para que los maestrantes y/o sus asesores técnicos puedan formular su propio modelo de Negocio.
- Verificar y evaluar los resultados de las rendiciones de cuentas, siguiendo criterios claros para el efecto y en concordancia con los Códigos de Ética y de Buen Gobierno Corporativo.

#### 2. Capital Semilla

El Capital Semilla corresponde a los ingresos por parte de la comunidad ESPAE, que es el resultado de una alianza estratégica entre INCOEMP y la ESPAE, donde esta última brinda la oportunidad para que INCOEMP cree un fidecomiso para que recaude los aportes a través de membresía para cada nuevo maestrante, miembros del cuerpo docente de la ESPAE, ex alumnos de la Comunidad ESPAE. Otra fuente de ingresos es el pago de membresías para el ingreso al Business Pitch para los inversionistas Ángeles y a las utilidades correspondientes al 5% de las acciones de cada empresa en funcionamiento que han sido encaminadas por INCOEMP.

#### 3. Beneficiarios del Programa de Incubación

### 3.1. Beneficiarios

Podrán ser beneficiarios los Maestranteros que actualmente están cursando clases y Ex maestranteros que han cursado clases en la ESPAE, que quieran iniciar su emprendimiento y que presenten un Modelo de negocios, conforme a lo establecido en el presente manual. Podrán participar otras ideas provenientes de personas ajenas a la comunidad de ESPAE, pero éstas serán presentadas siempre en forma de asociación con un miembro de la comunidad y para el efecto tendrán que cancelar los rubros requeridos para tener el derecho a participar en la selección.

### 3.2. Criterios de Elegibilidad

- Persona natural.
- Edad entre 25 y 50 años.
- Espíritu emprendedor y proactivo.
- Capacidad de análisis.
- Nivel de endeudamiento no supere el 50% de los ingresos.
- Estabilidad familiar y emocional.
- No tener algún inconveniente en el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP).
- No tener litigios vigentes en aspectos judiciales, laborales y/o penales
- Para las personas recomendadas por miembros de la comunidad, se debe presentar una carta de recomendación del miembro de la comunidad.

### 3.3. Relación de INCOEMP S.A. con los Beneficiarios:

INCOEMP S.A. demanda de los beneficiarios el cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente, reconoce sus derechos y promueve una relación mutua basada en la confianza, respeto y transparencia.

INCOEMP S.A. cumplirá de manera oportuna, imparcial y eficaz a los requerimientos solicitados, con el fin de brindarles un eficiente servicio.

INCOEMP S.A. a través de sus colaboradores guardará la debida confidencialidad respecto de la información que les fuere entregada por sus clientes, excepto aquella que deba ser entregada por disposición legal u orden judicial, incluyendo la relativa a sus transacciones y negocios, productos y servicios, métodos y estrategias, costos e información financiera.

INCOEMP S.A. evita dar tratamiento preferente a cualquiera que sea por interés o sentimiento personal.

#### 4. Los Inversionistas.

4.1. Tipos de Inversionistas: En términos generales, tenemos los siguientes tipos de inversionistas:

a) Provenientes de la comunidad ESPAE: Para los efectos de esta tesis, los inversionistas pueden ser:

- Maestranter actuales: Personas que están cursando actualmente las diversas maestrías que se dictan en la ESPAE.
- Ex maestranter: Personas que ya han terminado sus estudios de postgrado en la ESPAE y tienen su título de cuarto nivel.
- Maestranter nuevos: Personas que en un futuro se inscriban en los programas de maestrías de la ESPAE y que cumplan con todos los requisitos de admisión para ser considerados alumnos.
- Profesores: Personas que actualmente prestan sus servicios profesionales como instructores en la escuela de negocios. Incluye personal fijo de la ESPAE así como también el contratado para este fin.

b) Inversionistas Ángeles: Son considerados inversionistas ángeles las personas que invierten sus recursos en las actividades de emprendimiento como un aporte de capital semilla. Generalmente, este tipo de inversionistas invierte fondos de su patrimonio personal, en cantidades razonables en función de los requerimientos de los emprendimientos, llegando hasta un valor determinado. Además, este tipo de inversionistas no tiene restricciones en cuanto a los sectores en donde colocar sus recursos, está dispuesto a acompañar al proyecto durante la vigencia del mismo y le interesa saber la evolución y crecimiento de los emprendimientos.

c) Inversionistas Venture Capital: En este grupo tenemos a los inversionistas que prefieren destinar sus recursos propios o de terceros a proyectos más selectivos y con altos niveles de retorno. Son más analíticos en relación a los sectores en donde invierten y tienen claramente definidos sus estrategias de salida. Generalmente cuentan con altos montos disponibles para invertir y prefieren empresas en sus etapas iniciales de crecimiento.

d) Provenientes de Organismos del sector público: Aquí agrupamos a los fondos provenientes de organismos del sector público que pudieran destinar fondos para actividades de emprendimiento. Además, debido al espíritu y fines de esta tesis, pueden existir fondos de estos organismos que no representen inversión y que sean destinados para cubrir capital de trabajo de INCOEMP S.A., por lo cual este tipo de recursos operacionales no se consideran dentro de este rubro.

#### 4.2. Criterios de elegibilidad de los Inversionistas

##### *Persona natural.*

- Edad entre 25 y 50 años.
- Espíritu emprendedor.
- Capacidad de análisis.
- Nivel de endeudamiento no supere el 50% de los ingresos.
- Estabilidad familiar y emocional.
- Experiencia en emprendimientos anteriores.
- No tener algún inconveniente en el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP).
- No tener litigios vigentes en aspectos judiciales, laborales y/o penales.

##### *Organismos del sector público.*

- Persona jurídica.
- Relacionada con sectores productivos.

- Disponibilidad de recursos para emprendimientos.
- Interés en alianzas estratégicas.
- Acceso a fondos no reembolsables.

#### 4.3. Causas y formas de retiro de los Inversionistas.

##### *Causas de Retiro en los Emprendimiento y Fideicomisos:*

- El contrato se incumple
- El emprendimiento compra las acciones
- El emprendimiento no cumple con las expectativas

##### Formas de Retiro de los Emprendimientos:

- El mayor valor entre el valor de salida y el valor del año en curso
- Recibe las utilidades acumuladas.

#### 5. Procedimiento para presentar el Modelo de Negocios a acceder al Capital Semilla.

##### 5.1. El Proceso.

Los emprendedores pasaran por algunas etapas, desde la presentación de la idea de negocios para ser evaluados en un proceso de selección y ver si son aptos para seguir un Boot Camp, hasta la presentación del modelo de negocios ante la comunidad de ESPAE, Business Pitch, para que se analice y evalúe su propuesta, y así poder conocer si su proyecto recibe el apoyo de financiamiento e incubación, mediante la participación activa de INCOEMP, con su fideicomiso e incubadora de negocios. Así, podemos dividir a la incubación de las empresas en 3 etapas bien definidas:

- Pre-incubación: Proceso para convocatoria, selección, boot camp y business pitch de emprendimientos.
- Incubación: Inicia con la asesoría en la constitución de la empresa, y asistencia conjunta de dos a tres años de operaciones.

- Post-incubación: Seguimiento y apoyo mediante asesorías o entrenamiento a la empresa incubada después de dejar la incubadora de INCOEMP.

## 5.2. Descripción de los Pasos del Programa de Incubación:

### *En la Pre-Incubación:*

1. Convocatoria a la comunidad ESPAE e inscripción de los emprendimientos: A través del sitio web [www.incoemp.com](http://www.incoemp.com) y de nuestra página en Facebook, se publicitará la convocatoria donde se invitará a todos los miembros de la comunidad ESPAE a participar en la selección de las mejores ideas de negocios para transformarlas en futuros emprendimientos. Además, se enviará un email a todos los miembros de la comunidad ESPAE para hacer conocer de la convocatoria a este evento de INCOEMP S.A.

2. Llenar el formulario básico de emprendimiento: El miembro de la comunidad que esté interesado en participar para que su idea de negocios sea seleccionada, deberá llenar un formulario de aceptación en el sitio web [www.incoemp.com](http://www.incoemp.com). Para este fin, los valores correspondientes a cuotas de administración y aportes para la participación en el fideicomiso deben estar cancelados en su totalidad.

3. Aceptar y firmar el contrato de participación en el periodo de Pre-incubación, que incluye los programas Boot Camp y Business Pitch.

4. Video de la idea de negocios de los emprendimientos: A los inscritos, se los invita a grabar un video organizado por INCOEMP S.A. con una duración de 3 minutos como máximo, el mismo que servirá para que la persona exponga su idea de negocio. En este video el emprendedor presentará cuál es su propuesta de valor; es decir, como su proyecto de emprendimiento crea, captura y entrega valor. Para el efecto, INCOEMP S.A. coordinará una reunión previa informativa con todos los emprendedores para comunicarles los lineamientos generales del video y el proceso de selección previsto.

5. Selección de videos de ideas de negocios viables que pueden participar en un Boot Camp: De todas las ideas de negocios, el proceso de selección conlleva 2 etapas básicas:

*Etapas 1:* Los videos serán analizados por un comité conformado por el Directorio de INCOEMP S.A. y dos profesores convidados de la comunidad ESPAE e invitados. Se seleccionará un 25% de las ideas. Esta revisión será ágil y rápida. Se seleccionarán las

ideas de negocios que sean viables y que tengan potencial de poder ser incubadas por INCOEMP S.A.

*Etapa 2:* El Directorio de INCOEMP S.A. realizará un análisis económico, financiero, social, ambiental, sectorial de las propuestas y seleccionará hasta un 10% del total inicial de las ideas participantes.

Cómo último filtro se realizará un análisis de los siguientes criterios de evaluación:

- Nivel de innovación en el producto o servicio
- Alto Potencial de Crecimiento del negocio
- Competencias Emprendedoras del gestor del proyecto y/o su equipo de trabajo.

De los proyectos que pasen el último filtro, los gestores de las ideas de negocio que fueron seleccionadas tendrán que participar obligatoriamente en el programa de entrenamiento llamado BOOT CAMP y en el lanzamiento de la idea de negocios BUSINESS PITCH.

- **Boot Camp:** Es un programa de entrenamiento que implica en mejorar la idea de negocios para efectos de crear una propuesta de valor que interese a los inversionistas. Se procurará que en éste entrenamiento el emprendedor afine su idea y proponga la generación de ingresos de por lo menos 3 formas diferentes. Se busca que el emprendedor aplique un proceso creativo y realista en la mejora de su idea de negocio.

- **Business Pitch:** Una vez que finaliza el entrenamiento en el Boot Camp, el emprendedor elaborará un video de 3 minutos donde expondrá su modelo de negocios, de forma tal que logre convencer a la audiencia de que su proyecto de negocios es viable para la incubación o financiamiento directo por parte de inversionistas dentro del proceso denominado BUSINESS PITCH.

- De todos los proyectos participantes en el Boot Camp se suben los videos a la página [www.incoemp.com](http://www.incoemp.com) para que los inversionistas los puedan revisar y analizar, por lo menos con 2 semanas de anticipación al día del lanzamiento oficial de los proyectos.

- Para cada proyecto en la página web se encontrará una descripción de la idea de negocio y un análisis detallado del modelo de negocio con todas las proyecciones económico-

financieras para efectos de que los inversionistas tengan toda la información necesaria para que puedan tomar la decisión que ellos consideren la más acertada.

- Mediante el uso del correo personalizado se comunicará a la comunidad ESPAE la realización del BUSINESS PITCH. También, a través de este medio electrónico se invita a potenciales inversionistas para que participen en el mismo.
- Participación de Inversionistas en el Business Pitch.
- Alternativas de Inversión.
- Selección de los emprendimientos actividades por las cuales deben pasar los aspirantes para ingresar a la incubadora de negocios de INCOEMP. Se patrocinaran de manera preferente a los miembros de la comunidad de ESPAE.

*En la Incubación:*

Una vez terminado el periodo de selección de emprendimientos, hay un periodo de 7 días para que los inversionistas reconfirmen por escrito su decisión de aporte a la empresa. Los resultados estarán disponibles en la página web para conocimiento de toda la comunidad e inversionistas privados.

Se estima que la parte legal en la constitución de la nueva empresa tenga un plazo de 2 meses. Desde la selección del emprendimiento hasta la formalización de la nueva empresa, INCOEMP S.A. proporcionará toda la asistencia legal y pre-operacional al emprendedor, a fin de que pueda constituir la empresa legalmente y lo más ágilmente posible. El FIDEICOMISO proporcionará los valores necesarios para los gastos de gestión de constitución, cuenta de integración de capital, trámites municipales, societarios, tributarios y otros rubros que sean demandados para la constitución de la empresa. Estos valores deberán ser contemplados en el flujo de efectivo que necesita el proyecto de emprendimiento, ya que formaran parte de su monto de inversión requerida. El emprendedor se compromete a cancelar US 300.00 por servicios de incubación.

*En la Post-Incubación:*

Ofrecer una oportunidad para las empresas que se han graduado de continuar beneficiándose de los servicios disponibles y las asociaciones de la incubadora de

negocios. La gran ventaja de la etapa de post-incubación es que proporciona una red de empresarios que puedan contribuir al desarrollo sostenible de la región.

#### 6. Criterios de Evaluación del Modelo de Negocios.

- **Viabilidad de la Empresa:** Una evaluación importante es la capacidad de la empresa para el desarrollo de una manera sostenida consistente, e independientemente del enfoque de la incubadora.
- **Viabilidad económico-financiera:** Las evaluaciones consisten en la comprobación de que la cantidad de recursos necesarios es compatible con la cantidad de recursos a disposición de los empresarios (o realizadas con un tercero). El tiempo necesario para obtener un rendimiento de las inversiones, además de la tasa de los niveles de rentabilidad y retorno.
- **Viabilidad técnica:** ¿Está disponible la tecnología necesaria para el desarrollo del producto y/o puede ser desarrollado por los emprendedores?
- **Grado de innovación:** ¿En qué medida el proceso/producto/servicio propuestos difieren de las soluciones existentes en la actualidad?
- **Capacidad de Equipo:** ¿La experiencia y el conocimiento del equipo nominado es el adecuado para desarrollar el producto/servicio? Se debe realizar una evaluación del perfil emprendedor del equipo. Esto es crítico para el éxito de la empresa y se puede hacer a través de entrevistas con psicólogos o a través de varios cuestionarios o ejercicios.
- **Impacto en la sociedad:** las empresas incubadas deben contribuir a la mejora de la sociedad en su conjunto.
- **Impactos tecnológicos:** la evaluación de la contribución de la empresa en cuanto a la actualización de las tecnologías utilizadas por las compañías/comunidades.
- **Los impactos sociales:** el potencial de la empresa para mejorar la calidad de vida de la sociedad.
- **Impacto económico:** evaluación de la contribución de la empresa para el desarrollo de la región/país en el que se encuentra. Este potencial debe ser evaluado en las siguientes

preguntas: ¿Hay generación de empleo? ¿Cuál es el nivel de ingresos anuales? ¿Cuál es el potencial de exportación? ¿Cuál es el potencial para la generación de impuestos?

- Los impactos ambientales: según el enfoque de las acciones de la incubadora, los impactos ambientales de una empresa pueden llegar a ser significativos. La clasificación se puede hacer de cualquier impacto ambiental negativo de los procesos, productos y/o subproductos de la nueva empresa.

#### 7. Comité de Evaluación:

A fin de que el Modelo de Negocio sea evaluado, INCOEMP S.A. conformará una Comisión Evaluadora que estará constituida de la siguiente manera:

Académicos: incluyen a investigadores y profesionales con conocimientos en el área técnica enfocada en la empresa.

Mercado: implica la participación de empresarios, capitalistas de riesgo, y los profesionales de marketing, que pueden evaluar la empresa desde el punto de vista empresarial.

Gobierno y las instituciones de desarrollo: aseguran una visión macro del proceso de selección, mediante la evaluación de los impactos de la empresa en la sociedad en su conjunto.

Representante del equipo de gestión de la incubadora: asegura la integración entre las diferentes visiones de la empresa en cuestión

#### 8. Modalidades para los desembolsos:

El Dictamen de la Comisión Evaluadora establecerá la modalidad de desembolso, de acuerdo a la naturaleza y necesidades del Modelo de Negocios y el cronograma de implementación descrito:

##### Fase 1:

- Definición del monto a invertir
- Formalización del compromiso adquirido

##### Fase 2:

- Se realiza el primer desembolso

- Entre un 10 al 20% del fondo del inversor

#### Fase 3

- Se realizan posteriores desembolsos
- A petición de INCOEMP S.A. a través de la Junta de Fideicomiso para que lo ejecute la fiduciaria.

Para el control de desembolsos parciales el beneficiario deberá presentar los comprobantes de venta aprobados por el SRI (Servicio de Rentas Internas) a los efectos de que los recursos sean obligados y pagados, conforme al calendario de pagos y rendición de cuentas presentadas y aprobadas. Cualquier desvío o mala aplicación de los fondos del primer desembolso podrá ser suficiente causal para suspender el segundo desembolso y dependiendo de la gravedad o intencionalidad se suspenderá la prosecución del emprendimiento y los antecedentes serán remitidos a la Junta General de Accionistas.

Los desembolsos se realizarán mediante autorización expresa de INCOEMP S.A. al Fideicomiso INCOEMP a nombre del Beneficiario, quien deberá depositar el mismo en una Cuenta de Ahorro o Corriente, habilitada a nombre de la organización beneficiaria, en una institución financiera.

#### 8. Penalidades por Incumplimiento:

En caso que la ejecución de los gastos realizados con los desembolsos hechos por INCOEMP S.A. a los beneficiarios no se ajusten a los términos aprobados en el Modelo de Negocios y Contrato firmado por ambas partes o no se cuente con la autorización expresa de INCOEMP S.A. para modificar las actividades previstas en el Modelo de Negocios, se derivará el caso a la Junta General de Accionistas para que se tomen las acciones administrativas y judiciales pertinentes, civiles y/o penales.

#### 9. Divulgación, Consulta y Vigencia

El presente Manual se mantendrá a disposición de la Comunidad ESPAE, Inversionistas y el mercado en general en las oficinas principales de INCOEMP S.A., y se publicará en forma oportuna en la página WEB.

Las modificaciones y actualizaciones del Manual se divulgarán como información relevante, además de incluirse en la página web ya citada.

El presente Manual de Incubadora entra a regir a partir de su aprobación por la Junta Directiva.

## **7.7 Convenio de Cooperación entre la ESPOL e INCOEMP S.A.**

### Intervinientes

Por una parte, comparece la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, legal y debidamente representada por (*nombre del RL*), en su calidad de (*cargo*), que en lo posterior y para efectos del presente Convenio, se le denominará ESPOL; y, por otra, la compañía INCOEMP S.A., legalmente representada (*nombre del RL*) (*cargo*) y representante legal de la compañía, que a futuro y para efectos de este Convenio se le denominará INCOEMP, libre y voluntariamente convienen en suscribir el presente Convenio de Cooperación contenido en las siguientes cláusulas:

### Primera: Antecedentes.-

1.1. ESPOL es una entidad con personería jurídica, con duración indefinida y cuyo domicilio principal se encuentra en la ciudad de Guayaquil.

1.2. Mediante fecha x del mes x del año x, se constituyó la compañía INCOEMP S.A., ante el notario público x e inscrita en el Registro Mercantil el x del mes x del año x.

### Segunda: Objeto del Convenio y Compromiso de las Partes.-

El presente Convenio, tiene por objeto permitir que se lleve a cabo un programa de colaboración entre ambas entidades a fin de que se impulsen proyectos de emprendimiento desde las aulas de la Escuela de Negocios de la ESPOL denominada ESPAE Graduate School of Management, el cual se orientará en los siguientes términos:

- ESPOL prestará su apoyo a INCOEMP, a fin de proceder a recaudar de los estudiantes el aporte de US 1,200.00 dólares de los Estados Unidos de América, sin implicar que la ESPOL actuará en calidad de agente recaudador. Los valores recaudados serán destinados de la siguiente forma: US1,000.00 dólares de los Estados Unidos ingresarán a un Fideicomiso denominado INCOEMP, el cual administrará dicho valor como capital de riesgo para ser aportados a los proyectos de emprendimiento; US 200,00 dólares de los Estados Unidos de América que ingresarán a INCOEMP por concepto de servicios administrativos, este último valor no será reembolsable a los aportantes.

- INCOEMP se obliga con la ESPOL a dar cumplimiento con los requisitos de ley, a fin de constituir el Fideicomiso denominado INCOEMP, el cual administrará los aportes que serán destinados a los proyectos de emprendimiento.
- A fin de asegurar la continuidad y el espíritu bajo el cual se suscribe el presente Convenio, INCOEMP se compromete con ESPOL a que sus accionistas permanecerán en la compañía por un máximo de 10 años; cumplido este tiempo procederán a su retiro en calidad de accionista, para lo cual deberán ceder preferencialmente sus acciones a miembros de la Comunidad ESPAE esto es alumnos, ex alumnos o profesores. Así mismo si uno de los accionistas decide voluntariamente retirarse antes del tiempo señalado, se obliga a ceder preferencialmente las acciones a miembros de la Comunidad ESPAE, esto es, alumnos, ex alumnos o profesores.
- INCOEMP se compromete a que ESPOL pueda nombrar a un representante para conformar el directorio de INCOEMP quien tendrá voz y voto.
- ESPOL se compromete a que en los proyectos de emprendimiento que sean seleccionados por INCOEMP para recibir incubación y asesoría, se reconocerán los derechos de Propiedad Intelectual que correspondan al emprendedor como autor de la obra, por registros marcarios o por la titularidad de patentes de invención, diseño industrial o modelo de utilidad, permitiendo su respectivo registro en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI, ante quien comparecerá dicho emprendedor en calidad de titular como persona natural o a nombre de la persona jurídica que se constituyere para el emprendimiento, según se determine el caso. Al no ser las ideas objeto de protección de Derechos de Propiedad Intelectual, los proyectos de emprendimiento podrán ser implementados sin tener que retribuir beneficios económicos a la ESPOL.
- INCOEMP se compromete con ESPOL que a fin de mantener la participación activa y permitir así al estudiante la vivencia del acercamiento real a procesos de toma de decisión, que se incorporará cuando fuere implementado un Directorio en las compañías que se constituyan para el emprendimiento, la figura de “Director Junior”, el mismo que deberá cumplir principalmente con los siguientes requerimientos:
  - La nominación voluntaria de un miembro de la Comunidad ESPAE como representante de INCOEMP en el directorio de los emprendimientos.

Criterios de selección aplicados por INCOEMP:

- Afinidad profesional con el emprendimiento;
- No existan conflictos de intereses con el emprendimiento;
- Ser estudiante activo de la ESPAE;
- Encontrarse al día con sus obligaciones para con ESPAE e INCOEMP;

El referido Director Junior tendrá los siguientes Derechos y Obligaciones:

- Asistir a reuniones de Directorio;
- Emitir sus opiniones cuando sea invitado a participar (momentos establecidos formalmente en el protocolo de reuniones de directorio);
- Derecho a voz sin voto
- Guardar las reservas de las discusiones en el directorio.
- Cabe destacar que teniendo esta actividad un fin de aprendizaje real en toma de decisiones, la misma no será remunerada.
- INCOEMP se comprometerá a que en la difusión mediática que se diere respecto a éstas iniciativas y de los proyectos de emprendimiento que fueren impulsados, se reconocerá a ESPOL como principal impulsor del mismo.
- ESPOL se compromete a que los profesores de la ESPAE Graduate School of Management prestarán permanentemente y cuando fueren requeridos, su soporte gratuito en coaching para los alumnos emprendedores.
- INCOEMP se compromete a que el Emprendedor revelará toda la información que mantuviere en su poder respecto de su idea de negocio, a fin de que la ESPOL a través de la ESPAE Graduate School of Management, pueda tener libre acceso a la misma para elaborar casos de estudios en las diferentes maestrías. Asimismo el emprendedor seleccionado, presentará su disponibilidad para atender a reuniones, entrevistas o encuestas que le fueren requeridas.
- INCOEMP se compromete con ESPOL a realizar todas las gestiones que fueren necesarias a fin de velar de que el objeto de los emprendimientos no tendrán causa ilícita, ni se realizarán con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros. Asimismo

vigilará que los activos/bienes sean obtenidos de manera legítima y que no serán destinados a ninguna actividad limitada, prohibida o sancionada por la “Ley para Reprimir el Lavado de Activos”, ni vinculada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

- ESPOL e INCOEMP se comprometen a concederse el uso gratuito de sus marcas a fin de realizar marketing directo, avisos, mailing, folletería y todo tipo de promociones publicitarias que se requieran para promocionar y motivar la inversión en los proyectos de emprendimiento.
- ESPOL concederá el uso gratuito a INCOEMP de un espacio físico a fin de permitir informar a los estudiantes y maestros sobre los proyectos de emprendimiento (cartelera, pantallas, charlas). Adicionalmente, concederá el uso gratuito de sus instalaciones (servicios básicos, oficina, conexión a internet) destinando un espacio físico para que funcione la incubadora que dará soporte a los emprendimientos seleccionados.
- INCOEMP se compromete a otorgar información para la elaboración de reportes y estadística conjunta que sean de competencia e interés común y de la difusión de sus resultados.
- INCOEMP y ESPOL se comprometen a coordinar conjuntamente la organización de eventos nacionales e internacionales tendientes a desarrollar y fortalecer el ámbito del emprendimiento en el país.

Tercera: Confidencialidad.-

Las partes se comprometen a que no darán a la información obtenida en virtud a este convenio un uso distinto del que corresponda a los fines previstos y que se mantendrá con carácter de reservada la información a la que las partes la designen como tal expresamente.

La violación del compromiso de confidencialidad adquirido dará lugar al establecimiento de responsabilidades administrativas, civiles e indicios de responsabilidad penal, según sea el caso.

Cuarta.- Comité Técnico de Coordinación.-

Se crea el Comité Técnico de Coordinación, integrado por un delegado designado por el representante legal de ESPOL y, por un delegado de designado por el representante legal de INCOEMP S.A., quienes tienen como funciones velar por la ejecución y organizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos propuestos en este Convenio. Adicionalmente, realizarán un seguimiento periódico del mismo y evaluarán su correcta ejecución.

El Comité desarrollará especialmente las siguientes actividades:

- Evaluar y aprobar la generación de los reportes que cada institución solicite al amparo de lo dispuesto en este Convenio;
- Aprobar la estructura y metodología de los datos reportados;
- Absolver las dudas que surgieren sobre el alcance de objetivos o compromisos asumidos por las partes en el presente convenio, en relación con los mecanismos necesarios para su instrumentación; y,
- Coordinar las actividades y proyectos conjuntos entre las dos entidades.

El Comité estará facultado para proponer la ampliación y/o modificaciones a este Convenio, a fin de mejorarlo. De ser el caso, el Comité emitirá las sugerencias y las propondrá a los representantes legales de ESPOL e INCOEMP para su aprobación.

Quinta: Plazo.-

El convenio tendrá una duración de dos años a partir de su suscripción.

Sexta: Evaluación Periódica.-

Sin perjuicio de lo establecido en la Cláusula anterior, las partes que lo suscriben, a efectos de poder determinar la cabal aplicación de este Convenio, convienen en que el mismo deberá ser revisado en forma periódica, esto es, al menos una vez por año, en base de los respectivos informes. De presentarse inconvenientes y/o incumplimientos en su ejecución, las partes dispondrán inmediatamente los mecanismos correctivos. Si persisten esos incumplimientos, cualquiera de las partes podrá hacer uso de las facultades establecidas en la Cláusula Octava de este Convenio.

Séptima: Definición de Términos.-

Los términos contenidos en este Convenio o en cualquier documento o instrumento relacionado con éste, deberán interpretarse conforme a la Ley y a las especificaciones del mismo.

Octava: Terminación del Convenio.-

El presente Convenio podrá darse por terminado:

- Por mutuo acuerdo de las partes,
- Previa notificación escrita de una de ellas, con por lo menos treinta días de anticipación y,
- El incumplimiento de las obligaciones constantes en este convenio, es causa suficiente para darlo por terminado anticipadamente por cualquiera de las entidades participantes

Novena: Controversias.-

En caso de suscitarse divergencias o controversias respecto del cumplimiento de las obligaciones pactadas o sobre la interpretación de las estipulaciones del presente convenio, las partes tratarán de solucionarlas directamente. De no llegar a un acuerdo, las divergencias o controversias serán sometidas al procedimiento alternativo de solución de conflictos de mediación, establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación y se someterán al Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

Para constancia, firman las partes en cuatro ejemplares de igual tenor y efecto, en la ciudad de Guayaquil, a los

## 7.8 Convenio de Pre-incubación

Intervinientes.-

Por una parte, comparece la compañía INCOEMP S.A., legalmente representada por (*nombre del RL*) en calidad de (*cargo*), que a futuro y para efectos de este Convenio se le denominará INCOEMP; por otra parte comparece (*nombre, nacionalidad, estado legal*) a quien se le denominará EL PRE INCUBADO. Las partes libre y voluntariamente convienen en suscribir el presente Convenio de Pre Incubación, contenido en las siguientes cláusulas:

Primera: Antecedentes.-

1.1. Mediante fecha x del mes x del año x, se constituyó la compañía INCOEMP S.A., ante el notario público x e inscrita en el Registro Mercantil el x del mes x del año x. INCOEMP tiene por objeto la incubación de proyectos de emprendimiento, brindarles asesoría además de ofrecer servicios de capacitación.

1.2. EL PRE INCUBADO es un estudiante de la ESPAE Graduate School of Management de la maestría x promoción x, quien ha manifestado su voluntad de ingresar a participar con un proyecto de emprendimiento dentro del “Proyecto de Incubación de Negocios” que lleva adelante INCOEMP.

Las partes acuerdan que el presente Convenio regirá para las partes en la etapa del proceso llamado Pre-Incubación.

Segunda: Objeto del Convenio y Compromiso de las Partes.-

El presente Convenio, tiene por objeto establecer el marco regulatorio bajo el cual se regirá la relación de INCOEMP y el PRE INCUBADO en la etapa del proceso de Pre Incubación para apoyar a los emprendimientos, el cual se orientará en los siguientes términos:

- El PRE INCUBADO declara que ingresa voluntariamente a ser parte del proceso de PRE INCUBACIÓN establecido por INCOEMP, y acepta participar con su propuesta de proyecto de emprendimiento en las etapas de: Boot Camp, Business Pitch.

- INCOEMP se compromete a brindar el apoyo y soporte al PRE INCUBADO a fin de que desarrolle su proyecto de emprendimiento y que este sea presentado a la comunidad de inversionistas para su elección.
- En caso de que el PRE INCUBADO decida durante el proceso retirarse y no desee continuar siendo asesorado y guiado por INCOEMP, se comprometerá a cancelar el 5% del monto de inversión estimado para realizar el emprendimiento, mediante la firma de un pagaré a favor de INCOEMP, con lo que se recupera parte del servicio proporcionado.
- INCOEMP reconocerá los derechos de Propiedad Intelectual que corresponda al emprendedor como autor de la obra, por registros marcarios o por la titularidad de patentes de invención, diseño industrial o modelo de utilidad, permitiendo su respectivo registro en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI compareciendo en calidad de titular como persona natural o a nombre de la persona jurídica que se constituyere para el emprendimiento, según se determine el caso.
- EL PRE INCUBADO se compromete a revelar toda la información que sea requerida por INCOEMP a fin de que la misma pueda realizar una evaluación de cumplimiento por parte del PRE INCUBADO a los compromisos adquiridos.
- EL PRE INCUBADO se comprometerá a revelar toda la información que mantuviere en su poder respecto de su propuesta de negocio a fin de que INCOEMP pueda permitir a ESPAE como su aliado estratégico, el libre acceso a la misma para la documentación de casos de estudios en las diferentes maestrías. Asimismo el PRE INCUBADO, presentará su disponibilidad para atender a reuniones, entrevistas o encuestas que le fueren requeridas.
- EL PREINCUBADO declara que el objeto del emprendimiento no tendrá causa ilícita, ni se realizará con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros.

Tercera: Notificaciones.-

Todas las notificaciones y requerimientos a que haya lugar con motivo de este convenio o sus anexos, se realizarán por escrito y se considerarán válidamente efectuadas, cuando se envíen por correo certificado o correo privado al domicilio consignado en la comparecencia de este contrato.

Las fechas de recepción o envío de la correspondiente comunicación serán las que se consignen en los respectivos registros de correo certificado o privado, y a partir de ellas se entenderá que correrán los respectivos plazos que en este contrato o sus anexos se establecen.

Si nada se hubiere señalado en la cláusula del contrato o anexo respectivo, se entenderá que el respectivo plazo comienza a partir de la fecha de recepción de la notificación o requerimiento.

Cuarta: Terminación Del Convenio.- El presente Convenio podrá darse por terminado:

1. Por mutuo acuerdo de las partes,
2. Previa notificación escrita de una de ellas, con por lo menos treinta días de anticipación y,
3. El incumplimiento de las obligaciones constantes en este convenio, es causa suficiente para darlo por terminado anticipadamente por cualquiera de las entidades participantes.

Quinta: Controversias.-

En caso de suscitarse divergencias o controversias respecto del cumplimiento de las obligaciones pactadas o sobre la interpretación de las estipulaciones del presente convenio, las partes tratarán de solucionarlas directamente. De no llegar a un acuerdo, las divergencias o controversias serán sometidas al procedimiento alternativo de solución de conflictos de mediación, establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación y se someterán al Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

Para constancia, firman las partes en cuatro ejemplares de igual tenor y efecto, en la ciudad de Guayaquil, a los

## 7.9 Convenio de Incubación, Asesoría y Participación

Intervinientes.-

Por una parte, comparece la compañía INCOEMP S.A., legalmente representada (*nombre del RL*) en calidad de (*cargo*), que a futuro y para efectos de este Convenio se le denominará INCOEMP; por otra parte comparece (*nombre, nacionalidad, estado legal*) a quien se le denominará EL EMPRENDEDOR; y, por otra parte el FIDEICOMISO INCOEMP, legalmente representada (*nombre del RL*) en calidad de (*cargo*). Las partes libre y voluntariamente convienen en suscribir el presente Convenio de Incubación, Asesoría y Participación contenido en las siguientes cláusulas:

Primera: Antecedentes.-

1.1. Mediante fecha x del mes x del año x, se constituyó la compañía INCOEMP S.A., ante el notario público x e inscrita en el Registro Mercantil el x del mes x del año x. INCOEMP tiene por objeto la incubación de proyectos de emprendimiento, brindarles asesoría además de ofrecer servicios de capacitación.

1.2. Mediante fecha x del mes x del año x, se constituyó el FIDEICOMISO INCOEMP ante el notario público x. El Fideicomiso tiene por finalidad el que se invierta y transfieran los aportes de los miembros de la Comunidad ESPAE en proyectos de emprendimiento conforme a las instrucciones que se establezcan para cada caso.

1.3. EL EMPRENDEDOR es un estudiante de la ESPAE Graduate School of Management de la maestría x promoción x, quien luego de culminar la etapa de PRE INCUBACIÓN, ha sido seleccionado por INCOEMP para continuar a la etapa de INCUBACIÓN de su proyecto de emprendimiento. EL EMPRENDEDOR manifiesta su voluntad de continuar el proceso de INCUBACIÓN a fin de obtener el apoyo para que su proyecto de emprendimiento sea impulsado.

Segunda: Objeto del Convenio y Compromiso de las Partes.-

El presente Convenio, tiene por objeto brindar la incubación y asesoría a los emprendedores y acordar la participación accionaria en las empresas que se constituyeren para apoyar a los emprendimientos, el cual se orientará en los siguientes términos:

- INCOEMP se comprometerá a facilitar la capacitación y asesoría en las áreas: legal, tributaria, contable, logísticas, inmobiliaria y de TIC's al emprendedor en los diferentes ámbitos del negocio. EL EMPRENDEDOR se compromete a cancelar los valores que correspondan por cada servicio recibido.
- EL EMPRENDEDOR se compromete a cancelar mensualmente US 300,00 dólares de Estados Unidos de América por concepto de servicios de incubación.
- En caso de que EL EMPRENDEDOR que haya sido escogido para su incubación no desee continuar siendo asesorado y guiado por INCOEMP S.A., se comprometerá a cancelar el 5% del monto de inversión estimada para realizar el emprendimiento mediante la firma de un pagaré a favor de INCOEMP S.A., con lo que se recupera parte del servicio proporcionado.
- INCOEMP reconocerá los derechos de Propiedad Intelectual que corresponda al emprendedor como autor de la obra, por registros marcarios o por la titularidad de patentes de invención, diseño industrial o modelo de utilidad, permitiendo su respectivo registro en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI compareciendo en calidad de titular como persona natural o a nombre de la persona jurídica que se constituyere para el emprendimiento, según se determine el caso.
- EL EMPRENDEDOR se obliga a guardar estricta reserva respecto de terceros, de los métodos y conocimientos transferidos por INCOEMP en el marco del presente convenio. EL EMPRENDEDOR no podrá publicar, divulgar, vender, ceder, traspasar, distribuir o comercializar, sea por medios escritos, radiofónicos, audiovisuales, ópticos, magnéticos, on-line, o cualquiera otros, la información que obtenga del trabajo desarrollado con INCOEMP sin su consentimiento expreso, el cual deberá ser manifestado por escrito. EL EMPRENDEDOR será responsable legalmente por los perjuicios que se pudieren derivar con motivo de la divulgación de la información señalada, que sea efectuada por cualquier causa, con o sin su consentimiento. Esta obligación permanecerá vigente aun cuando el convenio hubiese terminado en la forma que se determinare, por un lapso de 5 años a contar de su término.
- El Emprendedor se compromete a revelar toda la información que sea requerida por INCOEMP a fin de que la misma pueda realizar una evaluación de cumplimiento por parte del Emprendedor a los compromisos adquiridos.

- EL EMPRENDEDOR se compromete a aceptar la figura que establezca INCOEMP para el co-gobierno en la administración de la compañía que se constituya para llevar adelante su emprendimiento. Asimismo se obliga a implementar de acuerdo a los lineamientos establecidos por INCOEMP, los principios de Buen Gobierno Corporativo, aceptando la figura de Directorio y sus miembros que para el efecto sean propuestos por INCOEMP.
- De la participación accionaria: EL EMPRENDEDOR acepta que el Fideicomiso INCOEMP tendrá como mínimo el 51% de participación accionaria en la compañía que se constituya para llevar adelante su emprendimiento; EL EMPRENDEDOR acepta que por la incubación y asesoría recibida, transferirá un 5% de su participación accionaria a INCOEMP. De darse la posibilidad de que un inversionista ángel manifieste su voluntad de aportar el 100% del valor requerido para el emprendimiento, el emprendedor se comprometerá a que en calidad de indemnización cancelará a favor de INCOEMP un 5% y a favor del Fideicomiso INCOEMP un 5% equivalente al monto de participación accionaria que le hubiere correspondido en la compañía. Tanto INCOEMP como el Fideicomiso INCOEMP, en el caso de manifestar su voluntad de vender las acciones que le pertenecen en las compañías constituidas para los emprendimientos, se comprometen a vender en orden preferencial al emprendedor las mismas.
- EL EMPRENDEDOR se compromete a revelar toda la información que mantuviere en su poder respecto de su propuesta de negocio a fin de que INCOEMP pueda permitir a ESPAE como su aliado estratégico, el libre acceso a la misma para la documentación de casos de estudios en las diferentes maestrías. Asimismo el emprendedor seleccionado, presentará su disponibilidad para atender a reuniones, entrevistas o encuestas que le fueren requeridas.
- EL EMPRENDEDOR declara que el objeto del emprendimiento no tendrá causa ilícita, ni se realizará con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros. Asimismo declara que los activos/bienes serán obtenidos de manera legítima y que no serán destinados a ninguna actividad limitada, prohibida o sancionada por la “Ley para Reprimir el Lavado de Activos”, ni vinculada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.
- INCOEMP se compromete a no inducir a que los objetos de los emprendimientos tengan causa ilícita, ni que se realizarán las actividades inherentes al negocio con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros. Asimismo declara que los activos/bienes serán

obtenidos de manera legítima y que no serán destinados a ninguna actividad limitada, prohibida o sancionada por la “Ley para Reprimir el Lavado de Activos”, ni vinculada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

Tercera: Notificaciones.-

Todas las notificaciones y requerimientos a que haya lugar con motivo de este contrato o sus anexos, se realizarán por escrito y se considerarán válidamente efectuadas, cuando se envíen por correo certificado o correo privado al domicilio consignado en la comparecencia de este contrato.

Las fechas de recepción o envío de la correspondiente comunicación serán las que se consignen en los respectivos registros de correo certificado o privado, y a partir de ellas se entenderá que correrán los respectivos plazos que en este contrato o sus anexos se establecen.

Si nada se hubiere señalado en la cláusula del contrato o anexo respectivo, se entenderá que el respectivo plazo comienza a partir de la fecha de recepción de la notificación o requerimiento.

Cuarta: Declaración.-

EL EMPRENDEDOR declara expresamente de que el mismo y la empresa que se constituya para el emprendimiento escogido es totalmente independiente de INCOEMP S.A., tanto desde el aspecto jurídico como del contable, laboral y tributario y que en forma alguna se puede entender como una agencia o filial de ésta, ni que opera en modo alguno por su cuenta o encargo.

Quinta: Terminación del Convenio.- El presente Convenio podrá darse por terminado:

1. Por mutuo acuerdo de las partes,
2. Previa notificación escrita de una de ellas, con por lo menos treinta días de anticipación y,
3. El incumplimiento de las obligaciones constantes en este convenio, es causa suficiente para darlo por terminado anticipadamente por cualquiera de las entidades participantes.

Sexta: Controversias.-

En caso de suscitarse divergencias o controversias respecto del cumplimiento de las obligaciones pactadas o sobre la interpretación de las estipulaciones del presente convenio, las

partes tratarán de solucionarlas directamente. De no llegar a un acuerdo, las divergencias o controversias serán sometidas al procedimiento alternativo de solución de conflictos de mediación, establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación y se someterán al Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

Para constancia, firman las partes en cuatro ejemplares de igual tenor y efecto, en la ciudad de Guayaquil, a los

## 7.10 Convenio de Inversión en Proyectos de Emprendimiento

Intervinientes.-

Por una parte, comparece la compañía INCOEMP S.A., legalmente representada (*nombre del RL*) en calidad de (*cargo*), que a futuro y para efectos de este Convenio se le denominará INCOEMP; por otra parte comparece (*nombre, nacionalidad, estado legal*) a quien se le denominará El INVERSIONISTA. Las partes libre y voluntariamente convienen en suscribir el presente *Convenio de Inversión en Proyectos de Emprendimiento* contenido en las siguientes cláusulas:

Primera: Antecedentes.-

1.1. Mediante fecha x del mes x del año x, se constituyó la compañía INCOEMP S.A., ante el notario público x e inscrita en el Registro Mercantil el x del mes x del año x. INCOEMP tiene por objeto la incubación de proyectos de emprendimiento, brindarles asesoría además de ofrecer servicios de capacitación.

1.2. El INVERSIONISTA ha manifestado su voluntad de apoyar los proyectos de emprendimiento impulsados por INCOEMP, decidiendo conocer sobre los mismos e invertir en ellos.

Segunda: Objeto del Convenio y Compromiso de las Partes.-

El presente Convenio, tiene por objeto consolidar el compromiso de colaboración a los emprendedores y acordar la inversión en las empresas que se constituyeren para apoyar a los emprendimientos, el cual se orientará en los siguientes términos:

- EL EMPRENDEDOR se compromete a cancelar a INCOEMP el valor de US300,00 dólares de Estados Unidos de América por concepto de servicios administrativos.
- El INVERSIONISTA reconoce expresamente que acepta asumir el riesgo de la inversión y que INCOEMP, ni las compañías que se constituyan por los emprendimientos le garantizan la devolución de valor o rendimiento alguno por los valores que fueron invertidos.
- El INVERSIONISTA se compromete a brindar el apoyo necesario a los Emprendedores bajo la modalidad de coaching en las diferentes áreas en que se desarrollen los emprendimientos.

- INCOEMP se compromete a reportar al INVERSIONISTA sobre el proceso de selección de los emprendimientos que auspiciará y sobre el progreso de los Emprendimientos en los que se invirtió o vendió.
- El INVERSIONISTA declara que se compromete a no inducir a que los objetos de los emprendimientos tengan causa ilícita, ni que se realizarán las actividades inherentes al negocio con conocimiento o intención de irrogar perjuicios a terceros. Asimismo declara que los activos/bienes transferidos serán obtenidos de manera legítima y que no serán destinados a ninguna actividad limitada, prohibida o sancionada por la “Ley para Reprimir el Lavado de Activos”, ni vinculada con el cultivo, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización o tráfico ilícito de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

#### Tercera: Notificaciones.-

Todas las notificaciones y requerimientos a que haya lugar con motivo de este contrato o sus anexos, se realizarán por escrito y se considerarán válidamente efectuadas, cuando se envíen por correo certificado o correo privado al domicilio consignado en la comparecencia de este contrato.

Las fechas de recepción o envío de la correspondiente comunicación serán las que se consignen en los respectivos registros de correo certificado o privado, y a partir de ellas se entenderá que correrán los respectivos plazos que en este contrato o sus anexos se establecen.

Si nada se hubiere señalado en la cláusula del contrato o anexo respectivo, se entenderá que el respectivo plazo comienza a partir de la fecha de recepción de la notificación o requerimiento.

Cuarta: Terminación del Convenio.- El presente Convenio podrá darse por terminado:

4. Por mutuo acuerdo de las partes,
5. Previa notificación escrita de una de ellas, con por lo menos treinta días de anticipación y,
6. El incumplimiento de las obligaciones constantes en este convenio, es causa suficiente para darlo por terminado anticipadamente por cualquiera de las entidades participantes.

#### Quinta: Controversias.-

En caso de suscitarse divergencias o controversias respecto del cumplimiento de las obligaciones pactadas o sobre la interpretación de las estipulaciones del presente convenio, las

partes tratarán de solucionarlas directamente. De no llegar a un acuerdo, las divergencias o controversias serán sometidas al procedimiento alternativo de solución de conflictos de mediación, establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación y se someterán al Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

Para constancia, firman las partes en cuatro ejemplares de igual tenor y efecto, en la ciudad de Guayaquil, a los...

## BIBLIOGRAFÍA

### Páginas WEB

Banco Mundial.(2013). ¿What is Governance?. Extraído el 18 de abril del 2013 desde <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

Banco Mundial. (2013). Worldwide Governance Indicators. Extraído el 24 de abril del 2013 desde <http://info.worldbank.org/governance/wgi/resources.htm>

CENASE. (2013). Código de ética. Extraído el 19 de agosto del 2013 desde <http://www.cenace.org.ec/documentosgenerales/codigoetica.pdf>

CEPAL. (2009). Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina. Extraído el 12 de junio del 2013 desde <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/sinsigla/xml/1/37981/P37981.xml&xsl=/tpl/p10f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>

Deloitte (2013). Gobierno Corporativo y las empresas en Ecuador. Extraído el 10 de mayo del 2013 desde <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents>

European Corporate Governance Institute. (2013). Index of Codes. Extraído el 27 de abril del 2013 desde [http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php)

Foro Económico Mundial. (2013). Informe de Competitividad Global 2012-2013. Extraído el 22 de agosto del 2013 desde <http://www.weforum.org/issues/competitiveness-0/gci2012-data-platform/>

García L.E. (2005). Lineamientos de un código andino de gobierno corporativo: Prólogo. Extraído el 24 de abril del 2013 desde <http://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>.

Gutiérrez. P. & Guevara S. IAAG & Corporate Finance. (2008). Introducción al Gobierno Corporativo. Extraído el 24 de abril del 2013 desde: [www.gobiernocorporativo.com.ec/.../into\\_gobierno\\_corporativo.ppt](http://www.gobiernocorporativo.com.ec/.../into_gobierno_corporativo.ppt).

Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (2013). Extraído el 27 de abril del 2013 desde <http://www.iegc.ec/>

Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública. (2013). ¿Qué es la Gobernanza? Extraído el 18 de abril del 2013 desde <http://igep.org.ar/index.php/gobernanza/que-es-gobernanza>

Institutos de Gobierno Corporativo de Latino América (IGCLA). (2013). Guía de Recursos de Gobierno Corporativo Latinoamérica. 2012. 1ra. Edición. Extraído el 10 de mayo del 2013 desde <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b9f17e804f76c064ab0aef0098cb14b9>

OECD (2013) Gobierno Corporativo en América Latina. Extraído el 24 de abril del 2013 desde <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>

Organización de Naciones Unidas. (2013). Gobernanza. Extraído el 18 de abril del 2013 desde [www.un.org/es/globalissues/governance](http://www.un.org/es/globalissues/governance)

Urrea C. J. Paper: Contexto y reflexiones: Estado, mercado y gobernanza en Latinoamérica (2013). Extraído el 11 de mayo del 2013 desde [http://www.academia.edu/786000/Contexto\\_y\\_reflexiones\\_Estado\\_mercado\\_y\\_gobernanza\\_en\\_Latinoamerica](http://www.academia.edu/786000/Contexto_y_reflexiones_Estado_mercado_y_gobernanza_en_Latinoamerica)

## **Leyes, Reglamentos, Normas, Resoluciones y Códigos.**

- Ley de Compañías;
- Ley de Mercado de Valores;
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- Ley Sarbanes-Oxley Act of 2002. Extraído el 18 de abril del 2013 desde <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
- Lineamientos de un código andino de gobierno corporativo (2005). Extraído el 24 de abril del 2013 desde <http://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>.

- Principios de Gobierno Corporativo de la OECD. (2004). Extraído el 24 de abril del 2013 desde <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Reglamento a Ley de Compañías;
- Reglamento a Ley de Mercado de Valores;
- Principios de Buen Gobierno Corporativo. Junta Bancaria. Resolución JB-2012-2248. (2012). Extraído el 24 de abril del 2013 desde [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol\\_JB-2012-2248.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol_JB-2012-2248.pdf)
- Superintendencia de Compañías. (2013). Instructivo societario. Extraído el 27 de julio del 2013 desde [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

## **Entidades Públicas y Gubernamentales del País**

- <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- <http://www.sbs.gob.ec/>
- <http://www.bolsadequito.info>.
- <http://www.lacamara.org>
- <http://www.supercias.gob.ec>
- [www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec).

## **Publicaciones Asociadas y Vinculantes**

- Andrade, H., Pérez, E. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 3. Modelo de Gestión; ESPAE.
- Campoverde, D., Fernández, V., Ricaurte, R. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 1. Modelo de Negocios; ESPAE
- Corral, R., Martínez, P. (2013). Tesis de Inversión e Incubación de Emprendimientos – 2. Modelo de Marketing; ESPAE.

## Eventos Asistidos

- Entrevista en Radio I99 en el Programa Diálogo en la Tarde de Ing. Antonio Quezada
- Conservatorio sobre Oportunidades de Inversión, evento organizado por la Cámara Ecuatoriana - ecuatoriana y auspiciada por FIDES Buró
- “Beneficios Tributarios para las nuevas inversiones” dictada por parte del Dr. Paul Lara Izquierdo, Analista de contratos de inversión, Coordinación de inversiones y Desarrollo empresarial del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y competitividad MCPEC, realizado en el CRIEEL BUSINESS CENTER
- Lanzamiento del GEM 2012 organizado por ESPAE – ESPOL en Bankers Club
- Encadenamientos productivos y la posibilidad de nuevos negocios y emprendimientos organizado por la Cámara de Comercio de Guayaquil y PROCHILE

## Entrevistas

- Ab. Pedro Solines, Superintendente, Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Dr. Pedro Páez, Superintendente, Superintendencia de Control y Poder del Mercado.
- Ab. Andrés Icaza, Presidente, Instituto de Propiedad Intelectual IEPI.
- Eco. Eduardo Sánchez, Funcionario, Instituto de Economía Popular y Solidaria.
- Lcdo. Germán Cobos, Gerente General, Silvercross S.A. Casa de Valores.
- Ing. Com. Ronald Pérez, Gerente de Fiducia, Corporación Financiera Nacional.
- Ing. Francisco Endara, Representantes de Fideicomiso, Corporación Financiera Nacional.
- PhD. Virginia Lasio, Directora de ESPAE.
- PhD. Ma. Luisa Granda, Directora Académica de la ESPAE.
- PhD. Guido Caicedo, Profesor de Emprendimiento de la ESPAE.
- Lcdo. Carlos Guzmán, Profesor de Liderazgo y Comunicación de la ESPAE.
- Máster Mario Luces, Subrector de COPOL, miembro de Fundaem.

- Ing. Helmuth Chávez, Director de Heurística y Decano de la Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
- Sr. Carlos Álvarez, Gerente Propietario del CAPI.
- Econ. Silvana Astudillo, Directora Administrativa, Corporación Incubadora de Empresas del Austro, INNPULSAR.
- Ing. David Chang, Gerente de Innovación y Accionista de INVENTIO.
- Ing. Com. Roberto Palacios, Gerente de Afines y Profesor de Finanzas de la ESPAE.
- Ab. Francisco Alemán, Representante del Grupo Gloria y Profesor de Finanzas de la ESPAE.
- MBA. CPA. Alfredo Bustos, graduado de la ESPAE y socio de FIDESBuró

## **ANEXOS**

**Anexo 1 Matriz de Capacidades Organizacionales INCOEMP –**

<p>Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha</p>	<b>Dirección</b>	<b>Gobernanza</b>	<b>Talento Humano</b>	<b>Finanzas</b>	V R I O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	F O D
	Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.					
	Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación					
	Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración	Mercadeo				
	Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones					
<p><b>1</b></p> <p>¿Qué producto o servicio proporciona?</p> <p>Proporciona la incubación de emprendimientos en la ESPAE, incentivando en su comunidad la inversión en los mismos al proponer la integración de actividades entre los diferentes grupos de interés que la constituyen aplicando principios de Buen Gobierno Corporativo en el proceso.</p>		Gobierno Corporativo			Oportunidades de inversión y capitalización de emprendimientos	Encadenamiento de bienes y servicios provistos por la red de contactos		
	Control Interno bajo reglas de Buen Gobierno Corporativo							
	Evaluación de planes de negocio	Acompañamiento al emprendedor seleccionado	Asesoría para sustentabilidad y crecimiento de los negocios					
	Bienes y servicios provenientes de comunidad ESPAE y proveedores	Sinergia de aliados y oportunidades de negocios para comunidad ESPAE	Obtención de beneficios mutuos en experiencia y aprendizaje					
	Membresías y aportes de inversión.	Administración de inversiones a través de un Fideicomiso	venta de acciones y distribución de					

Anexo 1: Matriz de Capacidades Organizacionales INCOEMP – 2 de 5

<p>Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente):</p>		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	F o D
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	Mercadeo							
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación								
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración								
		Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones								
2	<p>¿A quién potencialmente sirve el negocio? El negocio sirve a los siguientes grupos de interés: • Comunidad ESPAE: alumnos actuales, alumnos potenciales, exalumnos y profesores • Emprendedores • ESPAE • ESPOL • Inversionistas • Inversionistas ángeles • Instituciones financieras • Gobierno</p>											
					Comunidad ESPAE							
					Red de inversionistas							
					Red de Servicios							
3	<p>¿Cómo se diferencia el producto o servicio?  La diferencia la proporciona la integración con ESPAE y su comunidad concebida como una plataforma que genera y capitaliza los emprendimientos propuestos por sus integrantes mediante un modelo de colaboración fundamentado en la construcción de confianza que se formaliza en la institucionalidad de un Buen Gobierno Corporativo.</p>	Rendición de cuentas	Buen Gobierno Corporativo									
		Transparencia de información										
		Bootcamp y Coaching de los Profesores	Co-gobierno de los emprendimientos									
		Aportes de comunidad ESPAE	Documentación del manejo de los emprendimientos	Mejores prácticas estudiantiles y casos de estudio. Crowdfunding	Publicación del Business Pitch en el portal web							
				Venta preferencial de acciones al emprendedor								
4	<p>¿En quién o en qué reside la diferencia del producto o servicio?  La diferencia principal reside en la alianza estratégica ESPAE – INCOEMP y en la implementación de un modelo colaborativo y prácticas de Buen Gobierno Corporativo.</p>	Rendición de cuentas	Prácticas de Buen Gobierno Corporativo									
		Alianza con ESPAE y Proveedores calificados	Convenios									
		Capital Semilla disponible anualmente por aportes de los nuevos estudiantes	Constitución de Fideicomiso		Legitimación por la marca ESPAE							

Anexo 1: Matriz de Capacidades Organizacionales INCOEMP – 3 de 5

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente):		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	F o D
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	Finanzas							
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	Mercadeo							
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración								
		Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones								
5	<p>¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?</p> <p>El servicio se basa en las etapas de Pre-incubación, Incubación, Post-incubación de emprendimientos soportado con una administración de flujos realizado por un Fideicomiso que obtiene los aportes realizados por los integrantes de la Comunidad ESPAE y probablemente por inversionistas ángeles.</p>	010) Conformación de Directorio con representantes de la comunidad ESPAE	040) Constitución de la compañía del emprendedor	050) Desarrollo profesional	060) Valoración de los negocios	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Pre-Incubación, Incubación, Post-incubación Gestión de inversión, Mercadeo (Impulsor de Valor)	F
		020) Políticas de Buen Gobierno										
		070) Control y seguimiento	080) Soporte de operaciones con portal web	090) Calificación de proveedores								
		100) Convocatoria de emprendimientos	160) Acceso a servicios de apoyo a emprendimientos mediante outsourcing	170) Co-gobierno	220) Búsqueda de inversionistas							
		110) Selección de proyectos										
		120) Desarrollo de Bootcamp										
130) Desarrollo de Business Pitch												
180) Selección de asesores y proveedores calificados	030) Elaboración de Convenios	200) Elaboración de casos de ...										
140) Recaudación de \$ 100 por membresía	190) Gestión de Fideicomiso	210) Retiro de participación accionaria										
150) Recaudación de \$ 1,000 por inversión												
6	<p>¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad ESPAE: Alumnos actuales, alumnos potenciales, exalumnos y profesores (Inversión, Colaboración y Emprendimientos, retorno de inversión)</li> <li>ESPAE – ESPOL (Reputación, Casos prácticos de emprendimientos. Apoyo a la creación de empresas)</li> <li>Inversionistas (Retorno de utilidades)</li> <li>Emprendedores (Infraestructura, acompañamiento, asesorías, gestión, contactos)</li> <li>Inversionistas ángeles (Retorno de Inversión)</li> <li>Instituciones Financieras (Retorno de Inversión)</li> <li>Gobierno (Empleo, desarrollo socioeconómico, impuestos)</li> </ul>	<b>Personal Directivo</b> (retorno sobre capital invertido)		<b>Colaboradores</b> (Remuneración, capacitación)								
				<b>Emprendedores de ESPAE</b> (nivel de satisfacción)								
		<b>ESPAE y ESPOL</b> (apoyo al emprendimiento de los miembros de su comunidad)	<b>Gobierno</b> (Empleo, desarrollo socioeconómico, impuestos)	<b>Profesores</b> (aplicación de conocimientos)								
		<b>Comunidad ESPAE</b> (experiencia como emprendedores o inversionistas)	<b>Fideicomiso</b> (transparencia)	<b>Comunidad ESPAE e Inversionistas</b> (retorno de su inversión)								

Anexo 1: Matriz de Capacidades Organizacionales INCOEMP – 4 de 5

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente):		Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	F O D
		Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	Finanzas							
		Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación	Mercadeo							
		Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración								
Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones										
7	<p>¿Quiénes forman la red social del sector que soporta este modelo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridades de la ESPOL y ESPA E</li> <li>Profesores vinculados a la empresa</li> <li>Superintendentes de Organismos de Control y Director del IEPI</li> <li>Ex-alumnos de empresas como proveedores y/o inversionistas</li> </ul>		Organismos de Control			SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Pre-Incubación, Incubación, Post-incubación	F
				Comunidad ESPA E como proveedor							Gestión de inversión, Mercadeo (Impulsor de Valor)	
					Todos los identificados en la red social						Dirección, Asesoría, Recaudación, Gobernanza	
		Comunidad ESPA E como inversionista	ESPOL y ESPA E	Profesores							Administración, Adquisiciones (Impulsor de costo)	
8	<p>¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio?</p> <p>El negocio genera riqueza y bienestar logrando la mejor selección de ideas de negocio entre las propuestas, construyendo confianza por medio de buenas prácticas del Gobierno Corporativo y de un Fideicomiso, reduciendo la tasa de mortalidad de los emprendimientos, documentando casos reales de emprendimientos con la comunidad ESPA E, y así incrementando el valor de las acciones.</p>		Buenas Prácticas Gobierno Corporativo	Generación de empleo		SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Pre-Incubación, Incubación, Post-incubación, Gestión de inversión, Mercadeo (Impulsor de Valor)	F
		Logrando la mejor selección entre las propuestas	Reduciendo la tasa de mortalidad de los emprendimientos	Sustentabilidad de los emprendimientos							Dirección, Asesoría, Recaudación, Gobernanza	
			Mejoramiento de propuesta académica de ESPA E (teoría + práctica)	Casos prácticos de emprendimientos en la comunidad ESPA E	Manteniendo informados a los grupos de interés.						Administración, Adquisiciones	
			Imagen de transparencia por Fideicomiso	Incremento del valor de sus acciones							(Impulsor de costo)	
9	<p>¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red (6, 7)?</p> <p>Convierte tu idea de negocio en emprendimiento con:</p> <p>Inversión</p> <p>Incubación</p> <p>Colaboración</p>	Administración por objetivos y valores	Políticas y reglamentos determinados	Recurso Humano calificado	Cuentas Claras							
		Transparencia	Uso de Tics para soporte de gestión	Calificación de proveedores								
		Valoración Técnica Apropriadada	Apoyo continuo al emprendedor	Negocios sustentables								
		Cumplimiento de compromisos preestablecidos	Convenios estratégicos de cooperación	Prácticas Reales	Publicación de Informes							
	Posibilidad de invertir o emprender	Administración eficiente y transparente de aportes	Rendimiento de las acciones									

Anexo 1 Matriz de Capacidades Organizacionales INCOEMP – 5 de 5

Las Capacidades Organizacionales se externalizan al responder progresivamente y coherentemente a las siguientes preguntas y tabulando las respuestas en cada tipo de actividad en la cadena de valor mostrada a la derecha (cada tipo de actividad tiene asignado un color diferente):	Dirección	Gobernanza	Talento Humano	Finanzas	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	F O D
	Asesoría	Tecnología	Adm. y Adq.	Mercadeo							
	Pre-Incubación	Incubación	Post-incubación								
	Recursos de aliados estratégicos	Integración con Aliados	Colaboración								
Recaudación de inversiones	Gestión de inversión y aportes	Dividendos y acciones									
10	¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5, o 7) en el largo plazo?  Manteniendo el vínculo con la ESPAE, asegurando la inversión de los estudiantes y la incubación apropiada para los emprendimientos.									Pre-Incubación Incubación Post-incubación Gestión de inversión Mercadeo (Impulsor de Valor) Dirección Asesoría Recaudación Gobernanza  Administración  Adquisiciones  (Impulsor de costo)	
	*Invitación permanente a la selección de ideas de negocios	*Incrementar el patrimonio, los activos y personal para mejorar los servicios.									
	*Mantener la alianza con la ESPAE	*Mantener valores, metas y la visión como estrategia del negocio.	*Asesoramiento continuo para mejorar la estructura financiera y de operaciones de los emprendimientos		SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal		F
	*Capacitación Permanente de Personal de INCOEMP	*Aporte a la permanente construcción de valor en cada emprendimiento									
	*Implementar modelos más prácticos de selección de emprendimientos										
	*Mantener la alianza con ESPAE	*Mejorar la relación con ESPAE y la red de contactos de la comunidad ESPAE	*Incrementar las actividades prácticas y emotivas de la comunidad ESPAE								
	*Calificación de los proveedores	*Incrementar beneficios para la comunidad ESPAE									
*Manteniendo el sistema de recaudación de membresía y de Inversión.	*Mantener la liquidez para invertir en nuevos emprendimientos										
*La selección adecuada de inversionistas que compartan visión y valores de INCOEMP.	Ser responsables financieramente	*Rendimiento de inversiones									
*Buscar alianzas con el gobierno.											

## Anexo 2 Aprobación de Denominación Social INCOEMP



REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS  
ABSOLUCION DE DENOMINACIONES  
OFICINA:GUAYAQUIL

**NÚMERO DE TRÁMITE:** 7536614  
**TIPO DE TRÁMITE:** CONSTITUCION  
**RESERVANTE:** 0909555484 FRANCO MERA DENISE CAROLINA  
**FECHA DE RESERVACIÓN:** 31/07/2013

**PRESENTE:**

A FIN DE ATENDER SU PETICION, PREVIA REVISION DE NUESTROS ARCHIVOS LE INFORMO QUE SU CONSULTA PARA RESERVA DE NOMBRE DE COMPAÑIA HA TENIDO EL SIGUIENTE RESULTADO:

**NOMBRE PROPUESTO:** INCOEMP S.A.

**RESULTADO:** APROBADO

**NÚMERO DE RESERVA:** 7536614

ESTA RESERVA DE DENOMINACION SE ELIMINARA EL: 31/08/2013 12:24:03

LA RESERVA DE NOMBRES DE UNA COMPAÑIA, NO OTORGA LA TITULARIDAD SOBRE UN DERECHO DE PROPIEDAD INDUSTRIAL, SEA MARCA, NOMBRE COMERCIAL, LEMA COMERCIAL, APARIENCIA DISTINTIVA, ENTRE OTROS. LOS MISMOS REQUIEREN PARA SU TITULARIDAD LA EJECUCION DEL PROCEDIMIENTO RESPECTIVO ANTE EL INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL (IEPI)

LA RESERVA DE LA RAZON SOCIAL DE UNA COMPAÑIA LIMITADA Y DE LA RAZON SOCIAL IMPERFECTA DE UNA COMPAÑIA ANONIMA, DEBERA CONTENER, EXCLUSIVAMENTE LOS NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS SOCIOS O ACCIONISTAS, QUE INTEGREN LA COMPAÑIA, EN FORMACION Y QUE HAYAN AUTORIZADO EXPRESAMENTE LA INCLUSION DE SU NOMBRE. EN CASO CONTRARIO DICHA RESERVA NO SURTIRA EFECTO JURIDICO.

A PARTIR DEL 20/01/2010 DE ACUERDO A RESOLUCION No. SC.SG.G.10.001 DE FECHA 20/01/2010 LA RESERVA DE DENOMINACION TENDRA UNA DURACION DE 30 DIAS, A EXCEPCION DE LAS RESERVAS PARA NOMBRES DE COMPAÑIAS DE SEGURIDAD PRIVADA O TRANSPORTE QUE TENDRAN UNA DURACION DE 365 DIAS

PARTICULAR QUE COMUNICO A USTED PARA LOS FINES CONSIGUIENTES.

**SR. AGUSTIN RODRÍGUEZ ESPINOZA DE LOS MONTEROS**  
**DELEGADO DEL SECRETARIO GENERAL**

Para validar la autenticidad de este documento deberá ingresar con el código de reserva: AL66V2 a nuestro sitio Web Institucional [http://www.supercias.gob.ec/consutar\\_codigo\\_reserva](http://www.supercias.gob.ec/consutar_codigo_reserva)





**IEPI**  
4/07/2013 12:00:00

**INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL -IEPI-**  
 Subdirección Regional Guayaquil  
 Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, Edif. Gobierno Zonal de Guayaquil, piso 5 PBX:04-2681141  
 Guayaquil - Ecuador R.U.C 1760013560001

FECHA: DENISE FRANCO MERA

**COMPROBANTE DE INGRESO**

Nº 036196

CLIENTE:

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	1.1.10. Informe de búsqueda general de signo distintivo	\$16.00	\$16.00
	1. SIGNOS DISTINTIVOS, 1.1. SOLICITUDES (SD) búsqueda		\$16.00
		<b>TOTAL:</b>	

AREA: \_\_\_\_\_

INFORMACION ADICIONAL: \*\*\* Dólares Dolares \*\*\*

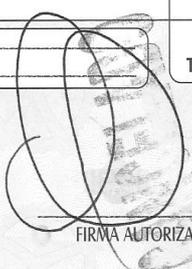
DEPOSITO: <NINGUNO>

VALOR EN LETRAS: \_\_\_\_\_

PAGO EN: \_\_\_\_\_

NUMERO: 5761410

IMPRESO: I.C.M. sp



FIRMA AUTORIZADA

**COPIA**

### Anexo 4 Comparación entre LCAGC y Legislación Ecuatoriana

MATERIA	LINEAMIENTOS	MEDIDA #	RECOMENDACIONES APLICABLES	IFI's y JUNTA BANCARIA	Registro
<b>I. DERECHO Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS</b>	PRINCIPIO DE IGUALDAD DE VOTO	1	UNA ACCIÓN UN VOTO	Cada acción pagada dará derecho a un voto. Los accionistas podrán conferir poder o carta poder para votar en ella.	IFI's. Art.28. Ley de Compañías Art. 170
	DERECHO A LA NO DILUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD	2	INFORME DE DIRECTORIO SOBRE ACCIONES QUE AFECTEN A LOS MINORITARIOS	El aumento de capital por elevación del valor de las acciones requiere el consentimiento unánime de los accionistas si han de hacerse nuevas aportaciones en numerario o en especie.	Ley de compañías. Art. 181-184
			PUBLICIDAD INFORMES	Políticas y procesos que determinen la estructuración de un sistema de información y difusión sobre aspectos que debe conocer la junta o la asamblea general para la toma decisiones.	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO XIV. Cap. VI. Art. 3.7
	FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS ACCIONISTAS	3	COMUNICACIÓN CON ACCIONISTAS	Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social.	Ley de Compañías. Art. 15
	CAMBIO DE TOMA DE CONTROL POR OTRO GRUPO	5	DERECHO DE COVENTA	NO APLICA: Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar: Negociar libremente sus acciones.	Ley de Compañías Art. 207 Lit. 8
<b>II. LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS</b>	FUNCIÓN Y COMPETENCIA	7	RECONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS EXCLUSIVAS E INDELEGABLES	La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.	Ley de Compañías Art. 230
	REGLAMENTO DE REG. INTERNO Y FUNCIONAMIENTO DE LA ASAMBLEA GRAL DE ACCIONISTAS	8	INEXISTENCIA DE QUORUM REFORZADO	Las decisiones se adoptarán con las mayorías previstas en la Ley de Compañías o en el estatuto, según el caso, en base a las acciones con derecho a voto y en proporción a su valor pagado.	Reglamento sobre juntas generales de socios y accionistas Art. 14
	CLASES Y CONVOCATORIA	10	CONVOCATORIA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA POR ACCIONISTAS CON PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA	El o los accionistas que representen por lo menos el 25% del capital social podrán convocar a una junta general para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.	Ley de Compañías Art. 213
			PLAZO SUFICIENTE CONVOCATORIA	Entre la fecha de publicación o notificación de la convocatoria y la de reunión de la junta general, mediarán por lo menos 8 días.	Reglamento sobre juntas generales de socios y accionistas art. 3
		MAXIMA DIFUSION CONVOCATORIA	Se publicará en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, mediante aviso	Reglamento sobre juntas generales de socios y accionistas art. 2	

	DERECHO DE INFORMACIÓN DE LOS ACCIONISTAS CON CARÁCTER PREVIO A LA CELEBRACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL Y DURANTE EL DESARROLLO DE LA MISMA.	11	DERECHO A SOLICITAR INFORMACIÓN ESCRITA CON ANTELACIÓN	Otorgar las facilidades correspondientes para que los accionistas o socios puedan realizar preguntas sobre la información que se hubiere difundido, tanto de aquella relacionada con la condición financiera de la entidad, informes de auditoría interna, externa y el informe relacionado con la rendición de cuentas de los miembros actuales del directorio u organismo que haga sus veces, gestión de riesgo, conflictos de interés detectados, informes de cumplimiento del comité de ética.(reformado y reenumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO XIV. Cap. VI. Art. 10
			SOLICITAR INFORMACIÓN VERBAL EN LA JUNTA	Todo accionista tiene derecho a obtener de la junta general los informes relacionados con los puntos en discusión. Si alguno de los accionistas declarare que no está suficientemente instruido podrá pedir que la reunión se diferiera. No se diferirá la reunión cuando hubiere sido convocada por los comisarios con el carácter de urgente	Ley de Compañías. Art. 248
	CLASES Y CONVOCATORIA	13	PRECISION PUNTOS AGENDA	Exponer con claridad los asuntos sobre los cuales debe decidir. . (Reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012).	Normas generales para la aplicación IFI's Cap. VI Art. 3.1
	REGULACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN Y MECANISMOS DE DELEGACIÓN DE VOTO	14	CÓMPUTO COMO PRESENTE A ACCIONISTAS AUSENTES QUE VOTEN A DISTANCIA	No aplica: Toda elección que realice la Junta General de Accionistas se efectuará por voto escrito, de cuyo escrutinio se dejará constancia en el acta respectiva.	IFI's. Art.29
	INTERVENCIÓN DE LOS ACCIONISTAS	15	CESE O EJERCICIO DE ACCIÓN DE RESPONSABILIDAD CONTRA ADMINISTRADORES EN CUALQUIER MOMENTO DE LA ASAMBLEA SIN NECESIDAD DE ESTAR PREVISTO EN LA AGENDA	La junta general ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aun cuando el asunto no figure en el orden del día.	Ley de compañías. Art. 234
	ASISTENCIA DE OTRAS PERSONAS ADEMÁS DE LOS ACCIONISTAS	18	ASISTENCIA DE ASESORES EXTERNOS, ALTA GERENCIA Y MIEMBROS DEL DIRECTORIO	Las instituciones propondrán programas de capacitación dirigidos a elevar el conocimiento de los socios o accionistas dentro del ámbito financiero (reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)	Normas generales para la aplicación IFI's Título. XIV. Cáp.VI Art. 3.2
				Podrá el socio o accionista asistir a la junta acompañado, en total, de dos asesores legales o económico-financieros, pero ninguno de éstos podrá intervenir en las discusiones que se promovieren durante la reunión, ni votar en ellas a nombre de su asesorado.	Reglamento sobre juntas generales de socios y accionistas art. 16

<b>III. EL DIRECTORIO</b>	NECESIDAD DE TENER UN DIRECTORIO	19	NECESIDAD DE DIRECTORIO	La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto	IFI's. Art.30
	ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA AL DIRECTORIO DE CARÁCTER INDELEGABLE DE ALGUNAS FUNCIONES.	20	FACULTADES INDELEGABLES DEL DIRECTORIO	Los administradores tendrán la responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y el contrato social les impongan como tales. Es nula toda estipulación que tienda a absolver a los administradores de sus responsabilidades o a limitarlas.	Ley de Compañías Art. 255
	DIMENSIÓN DEL DIRECTORIO	23	NÚMERO IMPAR DE DIRECTORES	El directorio de una institución del sistema financiero privado estará integrado siempre por un número impar, no menor de cinco, ni mayor de quince vocales principales, elegidos por un período de hasta dos años por la Junta General de Accionistas, pudiendo ser indefinidamente reelegidos.	IFI's. Art.32
	NOMBRAMIENTO	25	INFORMACION RELACIONES FAMILIARES DIRECTORES A ASAMBLEA	No podrán ser posesionados como representante legal, vicepresidente, gerente, subgerente y auditor interno, sin autorización previa de la Superintendencia de Bancos y seguros, aquellas personas naturales que mantengan nexos de parentesco dentro o hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, el cónyuge y el padre o hijo adoptivos de un director principal o suplente, funcionario o empleado de la institución financiera pública de que se trate.	Normas generales para la aplicación IFI's Título. III. Cap. III Art. 2
	REGULACIÓN DE LOS DEBERES Y DERECHOS DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O ADMINISTRADORES	28	DEFINICIÓN Y REGULACIÓN DEBERES DIRECTORES EN ESTATUTOS	Se consideran deberes y derechos de los miembros del directorio u organismos que haga sus veces y representantes legales de las instituciones del sistema financiero privado, como mínimos los siguientes: Diligencia, Lealtad, Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés, no competencia, secreto, uso de los activos, información.	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO III. Cap. I. Art. 7
	COMUNICACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS CONFLICTOS DE INTERÉS.	29	DECLARACIÓN CONFLICTO DE INTERÉS DIRECTORES	Determinar la forma de evaluar y resolver los conflictos de interés en caso que se presenten entre los accionistas o socios y la entidad controlada o con las instituciones integrantes del grupo financiero. (Reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO XIV. Cap. VI. Art. 3.7
		30	PREVISIÓN EN ESTATUTOS DEL MANEJO DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES		

	LA RETRIBUCIÓN DE LOS DIRECTORES	32	REMUNERACIÓN ADECUADA DEL DIRECTORIO REMUNERACIONES ACORDES CON RENDIMIENTOS POLITICA RETRIBUTIVA APROBADA POR ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	Conformar el comité de retribuciones, definición de sus responsabilidades básicas e informes pertinentes sobre el nivel de la remuneración y compensación de los ejecutivos de la entidad revelada adecuadamente. (Reformado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012)	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO XIV. Cap. VI. Art. 3.6
IV. INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA	INFORMACIÓN A LOS MERCADOS FINANCIEROS Y LOS PACTOS FINANCIEROS ENTRE ACCIONISTAS	43	RENDICIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS SEGÚN PRINCIPIOS CONTABLES ADECUADOS	Incluirá como parte de esas políticas la revelación de la información y los mecanismos apropiados para cada grupo de interés, de modo que cubra adecuadamente el concepto de rendición de cuentas y las oportunidades de participación. (Reenumerado con resolución No. JB-2012-2238 de 17 de julio del 2012).	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO XIV. Cap. VI. Art. 9
		44	INDEPENDENCIA DEL AUDITOR EXTERNO	Existe dependencia cuando el auditor externo, la compañía auditora y su personal de auditoría mantengan intereses económicos en la institución del sistema financiero, o tengan relaciones contractuales con los miembros de su plana directiva o con los principales accionistas y/o administradores;	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO XXI. Cap. I. Art. 10.1
		46	MISMO AUDITOR PARA GRUPO DE EMPRESAS	Obligatoriamente, una institución del sistema financiero, la sociedad controladora, las demás entidades integrantes del grupo, sus compañías subsidiarias o afiliadas ubicadas en el país o en el exterior, tendrán el mismo auditor externo o firmas asociadas con éste.	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO XXI. Cap. I. Art. 12
		47	MISMO AUDITOR EXTERNO CON LIMITACIONES TEMPORALES	El auditor externo, persona natural o jurídica, será contratado por un período de un año, no pudiendo prestar sus servicios a una misma institución del sistema financiero por más de cinco períodos consecutivos.	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO XXI. Cap. I. Art. 11
		50	INFORME ANUAL SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO	Elaborar un informe anual que contenga la rendición de cuentas sobre la gestión y cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo y el código de ética. (Reformado con resolución No. JB-012-2238 de 17 de julio del 2012).	Normas generales para la aplicación IFI's TÍTULO XIV. Cap. VI. Art. 7.4.4.
V. RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS	RENDICIÓN DE CUENTAS	51	CLAÚSULAS COMPROMISORIAS DE SUMISIÓN AL ARBITRAJE	El "Convenio Arbitral" es un acuerdo por el cual las partes deciden someter a arbitraje ciertas o todas las controversias que haya o puedan surgir, respecto de una determinada relación jurídica, contractual o no contractual.	Ley de arbitraje de Ecuador. Art. 11.1

## Anexo 5 Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo

Archivo Información Gobierno Corporativo Informes de Empresa Ayuda



### Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo

**Obtenga Información de Gobierno Corporativo:**

**Medidas y Recomendaciones**  
Consulte las recomendaciones de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

**Tipos de Empresa**  
Consulte cómo clasificar a su empresa

**Medidas por Tipo de Empresa**  
Consulte las recomendaciones de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo por Tipo de Empresa

- [Introducción](#)
- [Finalidad de este evaluador](#)
- [Cómo funciona este evaluador](#)
- [Glosario de Términos](#)
- [Claves para Contestar](#)
- [Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo \(LCAGC\)](#)

La **Corporación Andina de Fomento (CAF)** es una institución financiera multilateral, cuya misión es apoyar el desarrollo sostenible de sus países accionistas y la integración regional. Sus principales socios son los cinco países de la Comunidad Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, y además cuenta entre sus accionistas a Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, España, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Trinidad & Tobago, Uruguay y 16 bancos privados de la Región.

Atiende a los sectores público y privado, suministrando productos y servicios múltiples a una amplia cartera de clientes constituida por los Estados accionistas, empresas privadas e instituciones financieras. En sus políticas de gestión integra las variables sociales y ambientales, e incluye en todas sus operaciones criterios de ecoeficiencia y sostenibilidad. Como intermediario financiero, moviliza preferentemente recursos desde países industrializados hacia América Latina, sirviendo de puente entre la Región y los mercados internacionales de capital, y promoviendo inversiones e oportunidades de negocio.

Su sede está en Caracas, Venezuela, y tiene Oficinas de Representación en La Paz, Brasilia, Bogotá, Quito y Lima.

**Crear Empresa**

**Buscar Empresa**

[Ver el contrato de licencia para el usuario final](#)

**Salir**

Copyright © 2006. Corporación Andina de Fomento (CAF).
Software creado por IAAG Consultoría & Corporate Finance

### Evaluación de Prácticas de Gobierno Corporativo

#### Informe Resumido por Medida

<b>Empresa</b> INCOEMP S.A. - 24/08/2013	<b>Fecha</b> 24/08/2013	<b>Tipo Empresa</b> Empresa Cerrada
---	----------------------------	--

Área de 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
<b>Medida 1</b> Principio de una acción - un voto	Imprescindible	Total	54.00	54.00
<b>Medida 2</b> Elaboración y difusión de información suficiente a los accionistas sobre operaciones extraordinarias que puedan afectar a sus intereses	Conveniente	Total	6.00	6.00
<b>Medida 3</b> Difusión equitativa, simétrica, comparable y permanente de la información societaria a todos los accionistas	Importante	Total	9.00	9.00
<b>Medida 4</b> Implementación de mecanismos de participación e información para con los accionistas y los mercados	Conveniente	Total	3.00	3.00
<b>Medida 5</b> Conocimiento profundo por los accionistas del régimen de organización y funcionamiento de la Asamblea	Importante	Total	9.00	9.00
<b>Medida 6</b> Publicación del régimen de transmisión de acciones / Eliminación blindajes anti-OPA / Derecho de coventa	Importante	Parcial	9.00	18.00
<b>Total 1 - Derechos y Trato Equitativo Accionistas</b>			<b>90.00</b>	<b>99.00</b>
Porcentaje de Cumplimiento			90.91%	