

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA RA/AEMP/N° 142/2011

La Paz, 30 de diciembre de 2011

VISTOS:

El Informe Jurídico AEMP/DTDCDN/RGE N° 162/2011 de 30 de noviembre de 2011, elaborado por la Dirección Técnica de Defensa de la Competencia y Desarrollo Normativo, el Código Comercio promulgado mediante Decreto Ley N° 14379 de 2 de febrero de 1977 y el Decreto Supremo N° 0071 de 9 de abril de 2009.

CONSIDERANDO:

Que la Ley N° 2427 de 28 de noviembre de 2002 (Ley del Bonosol), en su artículo 25 crea la Superintendencia de Empresas y dispone dentro en su numeral III, las atribuciones de regular, controlar y supervisar a las personas, entidades, empresas y actividades sujetas a su jurisdicción en lo relativo al gobierno corporativo, la defensa de la competencia, la reestructuración y liquidación de empresas y el registro de comercio.

Que el artículo 23 de la Ley N° 2495 de 4 de agosto de 2003 (Ley de Reestructuración Voluntaria), fija las atribuciones y funciones de la Superintendencia de Empresas las de Regular, controlar y supervisar a las personas, entidades, empresas y actividades sujetas a su jurisdicción en lo relativo al gobierno corporativo, la defensa de la competencia, la reestructuración y liquidación de las empresas y el registro de comercio.

Que, la Ley N° 3076 de 20 junio de 2005, modifica la Ley N° 2427, señalando en su artículo 1, numeral VI que la Superintendencia de Empresas tiene competencia privativa e indelegable para emitir regulaciones prudenciales, controlar y supervisar las actividades, personas y entidades, empresas y actividades sujetas a su jurisdicción en lo relativo al gobierno corporativo, la defensa de la competencia, la reestructuración y liquidación de empresas y el registro de comercio.

Que el título X del Decreto Supremo N° 29894 dispone la extinción de las superintendencias en un plazo de sesenta (60) días a partir de su publicación, determinando en su artículo 137, la extinción de la Superintendencia de Empresa determinando que sus competencias serán asumidas por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural en el mismo plazo de sesenta (60) días.

Que el Decreto Supremo N° 0071 de 9 de abril de 2009, crea la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas, determinando su estructura organizativa y definiendo sus competencias y atribuciones.



Que el artículo 41 del mencionado Decreto Supremo, establece que la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas fiscaliza, controla, supervisa y regula las actividades de las empresas en lo relativo al gobierno corporativo, defensa de la competencia, reestructuración de empresas y registro de comercio considerando la Ley N° 2427 de 28 de noviembre, y sus reglamentos, en tanto no contradigan lo dispuesto en la CPE.

Que el artículo 44 del Decreto Supremo N° 0071, establece dentro de las competencias de la Autoridad de fiscalización y Control Social de Empresas (AEMP), además de las establecidas en las normas legales sectoriales vigentes, las de regular, controlar y supervisar a las personas, entidades, empresas y actividades sujetas a su jurisdicción en lo relativo a gobierno corporativo, defensa de la competencia, reestructuración y liquidación voluntaria de empresas y registro de comercio.

Que el inciso b) del artículo 44 del Decreto Supremo N° 0071, dispone dentro de las competencias de la AEMP establecer lineamientos relativos al gobierno corporativo.

Que el gobierno corporativo pretende que las empresas desarrollen sus actividades bajo estándares mínimos de eficiencia, equidad, transparencia y probidad.

Que los Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales bolivianas desarrollados por la AEMP; constituyen un instrumento de libre adopción e implementación, propicio para llevar una gestión empresarial bajo criterios de eficiencia, equidad, transparencia y probidad.

Que la implementación de prácticas de gobierno corporativo repercute en la planificación de los objetivos, estrategias empresariales y en la competitividad de la empresa.

CONSIDERANDO:

POR TANTO:

El Director Ejecutivo a.i. de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas, en uso de las atribuciones reconocidas en el Ordenamiento Jurídico,

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO. Aprobar el documento anexo a la presente Resolución, denominado "Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas", con el objeto de promover la adopción de medidas de Gobierno Corporativo en las empresas bolivianas.

ta



ESTADO PLURINACIONAL
DE BOLIVIA



ARTICULO SEGUNDO. — Promover la difusión del documento de "Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas" y publicar el mismo en la página web de la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas.

ARTICULO TERCERO. — La Dirección Técnica de Defensa de la Competencia y Desarrollo Normativo de la AEMP queda encargada del cumplimiento de la presente Resolución.

Notifíquese, regístrese y archívese



Germán Párraga
DIRECTOR EJECUTIVO a.i.
Autoridad de Fiscalización y
Control Social de Empresas



Mattias Garrón Vedia
DIRECTOR TÉCNICO DE DEFENSA DE LA
COMPETENCIA Y DESARROLLO NORMATIVO a.i.
Autoridad de Fiscalización y
Control Social de Empresas



ANEXO

LINEAMIENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES COMERCIALES BOLIVIANAS

Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas - AEMP

2011

PRESENTACIÓN

La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas (AEMP), en el ejercicio de sus competencias conforme art. 44 inc. b) del Decreto Supremo N° 0071, recomienda a las Sociedades Comerciales bolivianas la adopción de medidas para un buen gobierno corporativo.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO

I. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

- 1. OBJETIVOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO**
- 2. DESTINATARIOS E IMPLEMENTACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS**
- 3. ESTRUCTURA DE LOS PRESENTES LINEAMIENTOS**

II. LINEAMIENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES COMERCIALES BOLIVIANAS

- 1. PRIMER BLOQUE: MEDIDAS RELACIONADAS CON LOS DERECHOS DE LOS SOCIOS Y LA ASAMBLEA DE SOCIOS**
- 2. SEGUNDO BLOQUE: MEDIDAS RELACIONADAS CON LOS ADMINISTRADORES**
- 3. TERCER BLOQUE: MEDIDAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN E INFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD**

III. RESUMEN DE LAS MEDIDAS

GLOSARIO

La única aspiración de éste glosario es permitir un fácil comprensión de los presentes Lineamientos, no deberá asignársele ninguna otra función.

Administrador(es): *Es la persona o personas que mediante mandato o poder notariado, dirigen o administran los negocios de la sociedad con facultades para contratar y obligarla. En las S.R.L.(s) se denominan Gerente General o Socio Administrador y en las S.A.(s) son el Directorio como órgano colegiado de administración.*

AEMP: *Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas, entidad reguladora de la actividad empresarial en lo relativo al gobierno corporativo y registro de comercio.*

Arbitraje: *El arbitraje es un medio para la resolución de disputas de forma extrajudicial y con mayor precisión se puede señalar que es: “aquella institución jurídica por la que dos o más personas establecen que cierta controversia específicamente determinada, existente entre ellas sea resuelta, conforme a un procedimiento legalmente establecido, por tercero o por terceros, a los que se designa voluntariamente y a cuya decisión expresamente se someten, ya sea esta dictada conforme a Derecho, ya conforme a equidad”.¹ El arbitraje tiene las siguientes ventajas: Ser en esencia simple e informal; establece una garantía de continuidad y celeridad; asegura la confidencialidad del proceso; el laudo arbitral (equivalente a la sentencia judicial) es único, definitivo e inapelable y finalmente puede evitar la ruptura de las partes en conflicto.*

Asamblea de Socios: *En los presentes Lineamientos hace referencia a la Asamblea de Socios en las S.R.L.(s) y a la Junta General de Accionistas en las S.A.(s).*

Cód. Com. *Abreviatura de Código de Comercio.*

Contrato Social. *Documento o documentos que regulan las relaciones de los socios y órganos societarios con la sociedad y las relaciones de ésta última con terceras personas. Por lo general es sinónimo de escritura de constitución en las S.R.L.(s) y estatutos en las S.A.(s). Es la máxima norma interna de la sociedad que puede haber sufrido muchas modificaciones con el transcurso del tiempo.*

Conciliación: *La Conciliación es una forma de solucionar de manera directa y amistosa las controversias. Mediante ella las partes en conflicto, con la colaboración activa de un Conciliador designado por las propias partes o en su caso por el Centro de Conciliación, ponen fin a sus divergencias celebrando un acuerdo conciliatorio.*

Convocatoria: *Comunicación por la cual la sociedad informa a sus socios sobre la realización de una Asamblea de Socios.*

Derecho Preferente: *Facultad otorgada a todos los socios para acrecer su participación en la sociedad, manteniendo su porcentaje de aportación. Se otorga a los socios un plazo para el ejercicio de éste derecho.*

Directorio: *Órgano colegiado propio de las S.A.(s) que ejerce funciones ejecutivas y de administración que podrían plasmarse a través del Presidente del Directorio.*

Disolución: *La disolución importa la finalización de la plenitud jurídica de la sociedad por alguna*

¹ Citado en el Artículo “Arbitraje y Conciliación la solución alternativa a problemas comerciales”, CAMARA NACIONAL DE COMERCIO, Boletín conciliación y arbitraje, (La Paz), Vol. 1(2006): 1.

causal legal o disposición de la Asamblea de Socios. Con las siguientes características: a) conserva la personalidad a los efectos de la liquidación; b) se modifica el objeto (realización del activo y cancelación del pasivo) y, c) se modifica el régimen de las relaciones entre los socios.

Escisión: *Es la división de una sociedad en otra u otras que continúen o no las operaciones de la primera contemplando las siguientes modalidades: a) cuando una sociedad destina parte de su patrimonio a otra sociedad ya existente; b) cuando una sociedad destina parte de su patrimonio para la creación de una sociedad nueva; c) cuando una sociedad se une a otra sociedad destinando parte de su patrimonio para crear una sociedad nueva y, d) cuando una sociedad se fracciona en nuevas sociedades jurídica y económicamente diferentes.*

Estados Financieros: *Las cuentas a rendir por los Administradores a los socios, al cierre de cada ejercicio fiscal. Incluye entre otros documentos el balance general y el estado de resultados.*

Fianza: *Garantía dineraria u otra garantía que deben presentar los directores de las S.A.(s) para asegurar el cumplimiento de sus funciones.*

Fusión: *Existe fusión cuando dos o más sociedades se disuelven, sin liquidarse, para constituir una nueva (fusión propiamente dicha); o cuando una ya existente incorpora a otra u otras que, se disuelven sin liquidarse (fusión por absorción).*

Grupos de interés: *Hace referencia a las personas interesadas en el desempeño de las actividades sociales y en las regla de su gobierno. Principalmente son los acreedores e inversionistas como ser bancos, tenedores de bonos, etc.*

Liquidación: *Es el procedimiento que se traduce en un conjunto de operaciones destinadas a la extinción de la sociedad, mediante la definición de los negocios pendientes, realización del activo, depuración y cancelación del pasivo y finalmente la distribución del patrimonio remanente, para producirse la consiguiente cancelación de la matrícula de comercio y extinción de la personalidad jurídica de la sociedad.*

Normativa Societaria: *Normas de cumplimiento general para todas las sociedades comerciales (Ej. Cód. Com., Decretos Supremos, Resoluciones Administrativas más otras disposiciones complementarias).*

Órganos Societarios: *En los presentes Lineamientos hacen referencia a la Asamblea de Socios y su Administrador en las S.R.L.(s) y, a la Junta General de Accionistas, Directorio y Síndico en las S.A.(s).*

Participación: *Son las cuotas de capital para las S.R.L.(s) y las acciones para las S.A.(s) pertenecientes a un socio.*

Plan Estratégico: *Documento que establece los objetivos y principales líneas de acción para todas las áreas de la sociedad: administrativa, financiera, comercial, producción, recursos humanos, etc. Tiene una proyección para un periodo igual o superior a dos años.*

Provisión: *Es el valor calculado para cubrir pasivos estimados, contingencias de pérdidas probables. Deben ser justificadas, cuantificables y confiables.*

Transformación: *Adopción de un nuevo tipo societario decidida por la Asamblea de Socios. La transformación no disuelve, ni altera los derechos y obligaciones de la sociedad.*

Reporte de Gobierno Corporativo: *Documento cuya elaboración se encuentra a cargo de los administradores de la sociedad y que revela los avances de la sociedad en materia de gobierno corporativo.*

Reservas: *Los beneficios no repartidos por las sociedades se convierten en reservas con el objetivo de hacer frente a futuras obligaciones.*

Síndico: Persona encargada de forma permanente a la fiscalización de interna de las S.A.(s). Si la sindicatura es plural actuará como cuerpo colegiado bajo la denominación de "Comisión Fiscalizadora".

Socios: En los presentes Lineamientos hace referencia a los socios en las S.R.L.(s) y a los accionistas en las S.A.(s).

S.A.(s): Abreviatura de Sociedades Anónimas.

S.R.L.(s): Abreviatura de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

I. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1. OBJETIVOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

El gobierno corporativo es un conjunto de principios, técnicas y medidas que permiten a cualquier empresa desempeñarse bajo estándares mínimos de eficiencia, equidad, transparencia y probidad.

El gobierno corporativo trata de suprimir las prácticas empresariales nocivas, débiles o defectuosas relacionadas con la estructura de propiedad, o dicho de otro modo los intereses contrapuestos que se generan entre socios, la asamblea de socios y los administradores.

También el gobierno corporativo aspira tutelar los intereses difusos de los socios minoritarios, acreedores, bonistas, bancos, proveedores, clientes, etc.; a la vez se pretende reducir los riesgos de administración interna y otros riesgos propios de la actividad empresarial.

Cualquier estructura empresarial puede aplicar medidas de buen gobierno corporativo, ya sea que se trate de una empresa pública o privada, sociedad comercial u otro tipo de sociedad, empresa abierta o familiar, que cotice en el mercado de valores o no.

2. DESTINATARIOS E IMPLEMENTACION DE LOS LINEAMIENTOS.

Los destinatarios de los presentes Lineamientos son las sociedades comerciales previstas en el Cód. Com. en especial las S.R.L.(s) y las S.A.(s) por ser las más representativas del tejido empresarial. Cualquier sociedad comercial podrán acogerse voluntariamente a éstos Lineamientos, incorporando sus medidas en el Contrato Social y su cotidiana actividad.

La implementación de las medidas deberían ser sujetos a una evaluación y emisión de un Reporte Anual de Gobierno Corporativo, conforme se establece en la medida N° 20.

3. ESTRUCTURA DE LOS PRESENTES LINEAMIENTOS.

Los presentes Lineamientos, divide las medidas de gobierno corporativo en 3 bloques o grupos de medidas:

- a) PRIMER BLOQUE: Medidas relacionadas con los derechos de los socios y la Asamblea de Socios;
- b) SEGUNDO BLOQUE: Medidas relacionadas con los Administradores y,
- c) TECER BLOQUE: Medidas relacionadas con la gestión e información de la sociedad.

Bajo un enunciado general comentado se agrupan una o varias medidas. Las medidas numeradas constituyen estándares concretos de gobierno corporativo.

Los comentarios pueden parecer casuistas, y este enfoque se debe a que los Lineamientos procuran una rápida asimilación de las medidas; partiendo de los problemas más comunes de las sociedades comerciales bolivianas.

Las referencias normativas tienen la finalidad de mejorar la comprensión de las medidas, las referencias pueden ser de aplicación opcional u obligatoria para las sociedades, se aclara que no todas las medidas tienen un equivalente normativo.

Se recomienda como criterio de interpretación, otorgar el sentido más favorable a la igualdad de derechos de los socios y la protección de los socios minoritarios.

**II. LINEAMIENTOS DE
GOBIERNO CORPORATIVO
PARA SOCIEDADES
COMERCIALES
BOLIVIANAS**

1. PRIMER BLOQUE: MEDIDAS RELACIONADAS CON LOS DERECHOS DE LOS SOCIOS Y LA ASAMBLEA DE SOCIOS.

Los socios tienen básicamente dos grupos de derechos con relación a la empresa:

DERECHOS POLITICOS. a) Participación con voz y voto en las Asambleas de Socios; b) Intervención en la designación de el o los Administradores, también aspiración a ser elegido Administrador; c) Derecho a recibir información de la sociedad; d) Derecho a supervisar, de forma personal o por una tercera persona, el manejo financiero, administrativo y contable de la empresa; e) Impugnación de las decisiones de los órganos societarios.

La mayoría de estos derechos pueden ejercerse en la Asamblea de Socios.

DERECHOS PATRIMONIALES: a) Derechos relativos al capital (derecho de preferencia y reembolso); b) Derechos relativos a la negociabilidad de su participación en la empresa; c) Derecho al dividendo; d) Derecho a exigir el resarcimiento del daño emergente de una conducta de los administradores.

Este primer bloque de medidas pretende garantizar los derechos políticos y patrimoniales de los socios.

- **DERECHO DEL SOCIO A PERCIBIR UTILIDADES, MUCHO MEJOR SI SE FIJA UNA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS.**

La principal motivación para aportar a una sociedad es la obtención de utilidades; no se puede privar a los socios de los beneficios de la actividad social.²

La distribución de utilidades sólo puede hacerse cuando las mismas sean efectivas y líquidas, resultantes de estados financieros elaborados de acuerdo con la ley³ y el Contrato Social, además con aprobación de la Asamblea de Socios. Es nula cualquier estipulación en contrario.⁴

No pueden distribuirse utilidades mientras existan pérdidas no cubiertas de ejercicios anteriores.⁵

Las utilidades de un socio no pueden ser afectadas por los otros socios.⁶

Mucho mejor si se adopta una política de distribución de dividendos que señale pautas claras para el reparto a prorrata de las ganancias.⁷

La constitución de reservas especiales como ser las provisiones puede disminuir la cuantía de los dividendos, por tanto deben aprobarse mediante Asamblea de Socios.⁸

MEDIDA N° 1: La sociedad procurará adoptar una política de distribución de dividendos.

- **DERECHO DEL SOCIO A CONOCER SUS DERECHOS, CONTENIDOS EN LA NORMATIVA SOCIETARIA Y EL CONTRATO SOCIAL.**

² Referencia normativa: art. 141 inc. 5) Cód. Com.

³ Referencia normativa: art. 46 Cód. Com.

⁴ Referencia normativa: art. 168 Cód. Com. y para S.A.(s) art. 270 Cód. Com.

⁵ Referencia normativa: art. 171 Cód. Com.

⁶ Referencia normativa: art. 160 Cód. Com.

⁷ **Legislación comparada - Colombia:** El Código de Comercio de Colombia protege el derecho del socio a la participación en las utilidades. Las sociedades deben repartir al menos el 50% de las utilidades líquidas del ejercicio (Art. 155° Modificado. L. 222/95, art. 240).

⁸ Referencia normativa: art. 169 Cód. Com.

Los derechos de los socios se encuentran contenidos en la Normativa Societaria y en algunos casos en el Contrato Social.

La Normativa Societaria reconoce derechos a los socios⁹, empero el Contrato Social puede ampliarlos u otorgar otros derechos adicionales.

Resulta óptimo que el Contrato Social ofrezca una lista pormenorizada de los derechos del socio y los mecanismos idóneos para ejercerlos. No obstante algunos contratos sociales no hacen alusión a los derechos otorgados por la sociedad a sus socios, esto por descuido o porque su mención no forma parte del contenido mínimo del Contrato Social.¹⁰

Dicha asimetría de información puede ser subsanada por el socio solicitando consejo legal al asesor legal de la empresa u otro profesional abogado de confianza. Para ello deberá revisar el Contrato Social y todas sus modificaciones si no se cuenta con dicha documentación puede solicitarla al Registro de Comercio.

Una vez que se tienen identificados los derechos, cada socio puede ejercerlos y exigir su cumplimiento.

MEDIDA N° 2: La sociedad debería comunicar al socio sus derechos, otorgados por la Normativa Societaria y el Contrato Social.

• **DERECHO DEL SOCIO A RECIBIR INFORMACION SOBRE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES.**

El Administrador debe informarse cotidianamente de los múltiples negocios y operaciones ejecutadas por la sociedad y según su importancia podría replicar la información más importante a los socios.

Puede incluirse entre las obligaciones del Administrador la remisión de informes periódicos. Los informes deberían versar sobre la evolución de los negocios y la situación financiera, contable y jurídica de la sociedad.

Los Administradores deben procurar que los socios, al menos anualmente, reciban un informe completo sobre las actividades que realiza la sociedad.¹¹

El derecho de información del socio no puede ser suprimido por el Contrato Social pero podría ser reglamentado, no es un derecho absoluto porque admite limitaciones dependiendo de la tipología societaria y tratándose de negocios de supremo interés para la empresa cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios, estas restricciones no deberían invocarse para desvirtuar el derecho a la información.

El socios pueden tener un acceso directo a la información como en el caso de las S.R.L.(s)¹² o indirecto como en las S.A.(s).¹³

Es un derecho instrumental porque permite el ejercicio de otros derechos del socio como el derecho al voto, percepción de utilidades, impugnación de las resoluciones de los órganos societarios, etc.

Es recomendable que la solicitud de información sea planteada por escrito y que la respuesta sea tramitada de la misma forma. La sociedad deberá procurar cumplir el requerimiento en forma

⁹ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 269 Cód. Com.

¹⁰ Referencia normativa: Contenido mínimo del Contrato Social art. 127 Cód. Com.

¹¹ Referencia normativa: En las S.A.(s) el Directorio debe publicar anualmente la Memoria conforme el art. 331 Cód. Com. y art. 84 del D.L. N°16833 del 19 de julio de 1979, en dicho documento usualmente se comunica las actividades de la sociedad a los socios.

¹² Referencia normativa: art. 211 Cód. Com.

¹³ Referencia normativa: arts. 335 incs. 3) y 10) y art. 300 Cód. Com.

oportuna.

MEDIDA N° 3: La sociedad debería reglamentar que la información solicitada por los socios sea proporcionada de forma directa, veraz, suficiente y oportuna, mucho mejor si se establece un plazo máximo para cumplir los requerimientos de los socios.

- **DERECHO A LA NO DILUCIÓN DE SU APORTE EN LA EMPRESA.**

Existen algunas operaciones que podrían diluir el aporte del socio, su valor real o su porcentaje de aportación. Entre las operaciones que conllevan potencialmente ese riesgo tenemos: fusiones¹⁴, transformaciones¹⁵, escisiones¹⁶, aumentos o disminución del capital social¹⁷, importantes inversiones en otras sociedades¹⁸, cesión de activos o pasivos, contratos riesgosos, constitución de reservas especiales¹⁹ o cualquier otra operación que modifique sustancialmente la situación de la empresa.

En los casos de aumentos de capital nuestro sistema jurídico otorga al socio el derecho preferente para acrecer su participación de forma proporcional a su porcentaje de participación.²⁰

Las opiniones escritas de profesionales del área financiera o legal ayudan a clarificar las operaciones antes de su aprobación. Se recomienda también la participación con derecho a voz y sin voto de dichos profesionales en la Asamblea de Socios que dirima la operación.²¹

MEDIDA N° 4: Es recomendable que las operaciones que conlleven el riesgo de diluir el aporte del socio sean respaldadas por informes técnicos, puede solicitarse la opinión de asesores externos. Se recomienda que el informe señale los posibles efectos negativos de la operación, si existieren tales efectos.

- **LOS SOCIOS MINORITARIOS, DEBEN TENER UN TRATO EQUITATIVO EN LA ELECCION DE LOS ORGANOS SOCIETARIOS.**

En Bolivia la propiedad de una cuota de capital de S.R.L. o una acción de S.A. otorga solamente un voto en la Asamblea de Socios.²²

Los socios dominantes no deberían aprovechar su mayoría decisoria de manera abusiva o caprichosa para suprimir o restringir los derechos políticos o patrimoniales de los socios minoritarios.

Se debe procurar incluir medidas que puedan frenar un avasallamiento por parte de los socios mayoritarios o dominantes en la elección de los administradores u otros órganos societarios.

Si la administración de la sociedad es encomendada a un Directorio, en lo posible el Directorio debe

¹⁴ Referencia normativa: art. 405 Cód. Com.

¹⁵ Referencia normativa: art. 398 Cód. Com.

¹⁶ Referencia normativa: La escisión fue incorporada en el Manual de Procedimientos de Trámites del Registro de Comercio mediante Resolución Ministerial del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural N°265/2009 de 10 de diciembre de 2009.

¹⁷ Referencia normativa: Para todo tipo de sociedades art. 142 Cód. Com. Para S.R.L.(s) art. 201 Cód. Com. Para S.A.(s) art. 343 y siguientes del Cód. Com.

¹⁸ Referencia normativa: La participación en otras sociedades deben cumplir los requisitos previstos en el art. 146 Cód. Com.

¹⁹ Referencia normativa: art. 169 Cód. Com.

²⁰ Referencia normativa: Para S.R.L.(s) arts. 201 Cód. Com.; para S.A.(s) arts. 255 y 345 Cód. Com.

²¹ **Legislación comparada – Perú:** La Ley General de Sociedades en su art 197 señala que “El estatuto, la propia junta general o el directorio pueden disponer la asistencia, con voz pero sin voto, de funcionarios, profesionales y técnicos al servicio de la sociedad o de otras personas que tengan interés en la buena marcha de los asuntos sociales.”

²² Referencia normativa: Para S.R.L.(s) arts. 208 Cód. Com.; para S.A.(s) arts. 262 y 267 Cód. Com.

mantener la simetría de la estructura de capital.

Para otorgar equilibrio a las minorías, en las S.A.(s) el Cód. Com. ha previsto la designación de directores y síndicos por minoría.²³ Estas previsiones aseguran el derecho de representación de las minorías, impidiendo que las carteras sean copadas por los socios que puedan acumular mayoría decisoria.

También a favor de la minoría se establece el derecho de convocar a Asambleas de Socios.²⁴

Estas medidas de salvaguarda pueden ser reglamentadas en el Contrato Social.²⁵

MEDIDA N° 5: En la conformación de los órganos societarios debe incluirse a los socios minoritarios conforme la Normativa Societaria.

- **SE FACILITARÁ UNA ACTIVA E INFORMADA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN LA ASAMBLEA, PARA ELLO SE DEBE ELIMINAR CUALQUIER BARRERA EN EL CONTRATO SOCIAL QUE RESTRINJA LA PARTICIPACIÓN Y/O EL VOTO.**

Para que los socios no sean simples espectadores en las Asambleas de Socios, se debe procurar su activa e informada participación según las pautas siguientes.

Las convocatorias para Asambleas de Socios deben efectuarse conforme las normas aplicables al tipo social.²⁶ Sin perjuicio pueden emplearse adicionalmente las notificaciones personales escritas o telefónicas y por medios de comunicación masivos como ser correo electrónico, prensa, radio y televisión.

La Asamblea de Socios debiera efectuarse en el domicilio de la sociedad.²⁷

Como se manifestó en el punto anterior, los socios minoritarios tienen facultades para poder convocar a Asamblea de Socios.

Dentro del orden del día deberá evitarse puntos confusos, imprecisos, ambiguos o demasiado generales. Según la R.A. SEMP N° 0056/2007 se prohíben los puntos propuestos como “asuntos varios” u “otros” bajo pena de nulidad.

MEDIDA N° 6: La convocatoria para Asamblea de Socios debe efectuarse cumpliendo las normas aplicables al tipo societario, con la antelación suficiente y procurando el efectivo conocimiento de los participantes.

MEDIDA N° 7: La convocatoria para Asamblea de Socios debería incluir claramente los puntos dentro del orden del día, los cuales no pueden ser confusos, imprecisos o ambiguos. No debe consignarse puntos: “otros” o “asuntos varios”.

La información que deberá ser expuesta o debatida en Asamblea de Socios, puede ser remitida o puesta a disposición de los socios con anterioridad a la celebración de la Asamblea; aspecto que deberá ser incluido dentro de la convocatoria.

²³ Referencia normativa: arts. 316 y 332 Cód. Com.

²⁴ Referencia normativa: Para S.A.(s) arts. 290 y 291 Cód. Com. y para S.R.L.(s) art. 205 Cód. Com. tercer párrafo.

²⁵ **Legislación comparada – Colombia:** El Código de Comercio en su art 197 señala que siempre que en las sociedades se trate de elegir a dos o más personas para integrar una misma junta, comisión o cuerpo colegiado, se aplicará el sistema del cuociente electoral que asegura un adecuada representación de accionistas medianos y pequeños.

²⁶ Referencia normativa: Para todos los tipos sociales R.A. SEMP N° 0056/2007 de 8 de junio de 2007. Para S.A.(s) art. 288 Cód. Com. Para S.R.L.(s) art. 206 Cód. Com.

²⁷ Referencia normativa: Para S.A.(s) arts. 283 Cód. Com. segundo párrafo.

En algunos casos los socios podrían solicitar información complementaria durante la Asamblea ²⁸; no obstante lo recomendable es que también puedan solicitarla antes de instalarse la Asamblea.

Se debe facilitar la asistencia de los socios ya sea de forma personal o mediante la designación de un mandatario.²⁹

En nuestro sistema normativo el mandato es un contrato³⁰ por tanto se puede eximir al mandante de las formalidades del poder notariado según criterio expresado en el Contrato Social, la finalidad es generar opciones expeditas y económicas de representación.

Mucho mejor si el mandato señala el sentido del voto respecto de los puntos incluidos en el orden del día.

En las S.A.(s) los directores, el síndico y los dependientes de la sociedad no podrán representar a los accionistas en las Asambleas de Socios³¹.

MEDIDA N° 8: La información a ser discutida en Asamblea de Socios debería ser remitida o puesta a disposición de los socios con anterioridad a su celebración.

MEDIDA N° 9: El Contrato Social debería definir las formalidades para que un socio sea representado en Asamblea de Socios, se debería procurar una modalidad no onerosa y expedita.

• **SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS.**

La Asamblea de Socios es el máximo órgano de gobierno societario, sus resoluciones forman la voluntad de la sociedad como persona jurídica.

A tiempo de instalarse la Asamblea el Presidente de la Asamblea debe verificar la legalidad de la convocatoria y los puntos del orden del día y la verificación del quórum.³²

El Cód. Com. tiene listadas las competencias indelegables de la Asamblea de Socios ³³ entre las cuales tenemos:

- a) Aprobación de los estados financieros dentro del primer trimestre posterior al cierre fiscal, aprobación para la distribución de utilidades o tratamiento de las pérdidas, designación o remoción de los administradores, emisión de bonos, constitución de reservas especiales o prudenciales, disolución y liquidación,
- b) Modificaciones del Contrato Social entre las cuales tenemos: fusión, transformación, escisión, aumento o disminución del capital social.
- c) En las S.R.L.(s) la Asamblea de Socios además delibera las transferencias o cesiones de cuotas de capital.³⁴

Para la deliberación en Asamblea de Socios, se reservan dichas decisiones consideradas trascendentales. Esas son las competencias indelegables de la Asamblea de Socios de cumplimiento inexcusable.

Sin perjuicio de las competencias indelegables impuestas por el Cód. Com., algunos negocios que

²⁸ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 300 Cód. Com.

²⁹ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 273 Cód. Com. y para S.R.L.(s) art. 207 Cód. Com. segundo párrafo.

³⁰ Referencia normativa: art. 804 y siguientes Código Civil

³¹ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 273 Cód. Com.

³² Referencias normativas: Quórum requerido para S.R.L.(s) art. 207 Cód. Com. y para S.A.(s) art. 295 Cód. Com.

³³ Referencias normativas: Para S.R.L.(s) arts. 204 Cód. Com. y para S.A.(s) arts. 285 y 286 Cód. Com.

³⁴ Referencias normativas: Para S.R.L.(s) art. 204 Cód. Com. y para S.A.(s) arts.285 y 286 Cód. Com.

podrían calificarse como riesgosos deberían ser autorizados o rechazados por la Asamblea y otros negocios de magnitud deberían ser informados a la Asamblea.

De forma opcional el Contrato Social puede determinar expresamente otras decisiones que requieran autorización o información. Todo depende del nivel de autonomía y supervisión que se quiera o se pueda otorgar a los administradores.

Siempre observando el giro social no existe una limitación a los asuntos que podría tratar la Asamblea de Socios.

Entre ellas tenemos los siguientes negocios (enumeración no taxativa): Suscripción de contratos de préstamo, constitución de garantías hipotecarias o prendarias³⁵, transferencia de importantes activos (inmuebles, vehículos, maquinaria, etc.), designación o remoción de los gerentes o ejecutivos clave, apertura de sucursales³⁶, designación de auditores externos, adopción de medidas de control interno, manejo de negocios con conflicto de intereses, opinar sobre el cumplimiento de las exigencias legales, controversias judiciales y administrativas de magnitud, reglamentos y manuales importantes u otros que sean incluidos en el orden del día por el Administrador.

MEDIDA N° 10: Sin perjuicio de las competencias indelegables impuestas por la Normativa Societaria, el Contrato Social podría añadir otras competencias a la Asamblea de Socios.

- **DESIGNACION Y REMOCION DE LOS ADMINISTRADORES SON ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS.**

La elección y remoción del Administrador o Administradores es una competencia indelegable de la Asamblea de Socios.³⁷

EN S.R.L.(S): la designación de el o los administradores puede ser por tiempo indeterminado o por un periodo fijo (generalmente un año o dos).³⁸

EN S.A.(S): el periodo máximo de funciones de los directores es de 3 años³⁹, sin embargo es usual en Bolivia que los directores ejerzan funciones simplemente durante un año.

De igual forma es bueno tomar previsiones para casos de muerte, renuncia, ausencia, cesación, etc. del administrador; puede designarse un suplente o establecerse una administración plural. La administración plural requiere se defina las funciones que pueden realizarse de forma indistinta o conjunta.⁴⁰

El mandato o poder notariado, que contiene las facultades otorgadas a los administradores y las limitaciones a dichas facultades, debe ser inscrito en el registro de comercio. También se inscribirá la revocatoria de dicho poder.⁴¹

En las S.A.(s) la administración se encuentra delegada a un Directorio⁴² a la cabeza de un Presidente

³⁵ Referencia normativa: La constitución de gravámenes debe inscribirse en el Registro de Comercio art. 29 inc. 7 Cód. Com.

³⁶ Referencia normativa: La apertura de sucursales o agencias debe inscribirse en el Registro de Comercio art. 29 inc. 6 Cód. Com.

³⁷ Referencia normativa: Para S.A.(s) arts. 308 y 285 inc. 3) Cód. Com. y para S.R.L.(s) arts. 203 y 204 inc. 3) Cód. Com.

³⁸ Referencia normativa: Para S.R.L.(s) art. 203 Cód. Com.

³⁹ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 315 inc. 2) Cód. Com.

⁴⁰ Referencia normativa: art. 78 Cód. Com.

⁴¹ Referencia normativa: arts. 29 inc. 5 y 73° Cód. Com.

⁴² Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 307 Cód. Com.

del Directorio⁴³; es recomendable que se elija un número impar de directores y que se elija igual número de directores titulares y suplentes.

Los directores suplentes reemplazan a los titulares en forma definitiva o transitoria en caso de ausencia o impedimento temporal.

MEDIDA N° 11: La designación y remoción de los administradores son competencias indelegables de la Asamblea de Socios, las cuales deben ser inscritas en el Registro de Comercio.

- **ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ASAMBLEA DE SOCIOS Y LA FIJACIÓN DE LA REMUNERACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES.**

El administrador debe recibir una remuneración acorde con sus responsabilidades, conocimientos, aptitudes y valores.⁴⁴

Los administradores pueden desempeñarse “ad honorem”, lo cual no es recomendable ni tampoco usual, aún para socios – administradores.

Las remuneraciones y fianzas de los Administradores en las S.A.(s) se fijan mediante Asamblea de Socios⁴⁵. Para los demás tipos de sociedades se prevé que en caso de que el Administrador sea a la vez socio, él no podrá fijarse a sí mismo su remuneración.⁴⁶

La remuneración puede ser un monto variable (ej. un porcentaje de las utilidades netas) o un monto fijo (ej. mensual o anual), también pueden ser una combinación de ambas modalidades.⁴⁷ Si la remuneración tiene un componente variable, deben incluirse anticipadamente parámetros objetivos de cumplimiento.

Se encomienda a la Asamblea de Socios fijar una política de retribución. Dentro de la política de remuneración deben incluirse los beneficios inherentes al cargo como ser: gastos de representación, prestaciones en especie, uso de activos sociales, asunción de gastos, etc.

MEDIDA N° 12: La remuneración de los administradores debería estar acorde con sus atribuciones y responsabilidades. Debería fijarse en Asamblea de Socios, mucho mejor si se establece una política de retribución que incluya los beneficios inherentes al cargo.

- **SOLUCION DE CONTROVERSIAS.**

La vulneración de algún derecho puede reclamarse directamente al Administrador y en las S.A.(s) también puede interponerse una denuncia ante el Síndico.⁴⁸

En consecuencia, los reclamos efectuados por los socios bien podrían ser solucionados internamente por los órganos societarios.

Si el reclamo no es satisfecho, el socio debe tener presente que puede acudir a otros medios alternativos de solución de controversias como ser la conciliación, el peritaje y el arbitraje.

Todas las sociedades comerciales de Bolivia contienen, en sus contratos sociales, un pacto de

⁴³ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 314 Cód. Com. el Presidente del Directorio ostenta la representación legal de la sociedad y es elegido conforme art. 313 Cód. Com.

⁴⁴ Referencia normativa: art. 79 Cód. Com.

⁴⁵ Referencia normativa: Para S.A.(s) arts. 320 y 285 inc. 3) Cód. Com.

⁴⁶ Referencia normativa: art. 172 Cód. Com.

⁴⁷ Referencia normativa: Para todos los tipos societarios art. 172 Cód. Com. y para S.A.(s) la remuneración total del Directorio no podrá exceder el 20% de las ganancias netas del ejercicio correspondiente art. 320 Cód. Com.

⁴⁸ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 335 inc. 10) Cód. Com.

arbitraje⁴⁹; por la cual los socios acuerdan resolver sus controversias societarias futuras a través del arbitraje.⁵⁰

MEDIDA N° 13: La sociedad debería poner en conocimiento del socio los métodos de solución de controversias contenidos en el Contrato Social.

La AEMP no puede dirimir controversias entre un socio y la sociedad. La AEMP sólo puede constreñir el cumplimiento de obligaciones imperativas contenidas en el Cód. Com. aplicables al tipo societario.⁵¹

2. SEGUNDO BLOQUE: MEDIDAS RELACIONADAS CON LOS ADMINISTRADORES.

Los administradores de las sociedades comerciales pueden recibir diversas denominaciones: gerente, socio-administrador, Presidente del Directorio, factor, apoderado, etc. También el Directorio en su conjunto puede considerarse como administrador de una S.A.

El Administrador es la persona que desempeña un cargo de alta gestión en una sociedad, con facultades de dirección y administración de los negocios de la sociedad.

Pueden celebrar actos y contratos a nombre de la sociedad. En una sociedad puede coexistir más de un administrador; por ello un administrador puede o no ser representante legal de la sociedad.

Los administradores son responsables frente a los socios por el manejo rentable y eficiente de la empresa y encargados de incrementar su valor.

Los valores que deben cultivar y demostrar los administradores son la independencia, probidad, la transparencia, la rendición de cuentas a los socios y a otros grupos de interés.

En las S.A.(s) la administración debe ser fiscalizada de forma interna y permanente por el Síndico.⁵²

- **LOS ADMINISTRADORES DEBEN DECLARAR CUALQUIER OTRA VINCULACION CON LOS SOCIOS Y LA SOCIEDAD.**

En muchas sociedades los socios mayoritarios, además ejercen la administración de la empresa, lo cual no representa en si misma una práctica favorable o desfavorable.

Cuando los socios a la vez son administradores suelen presentarse anomalías tales como: conflictos de intereses, irregulares repartos de utilidades, prestamos a socios (menoscabando el patrimonio social que constituye la garantía común de los acreedores), gastos sin relación de causalidad o dineros que no ingresan al patrimonio de la sociedad.

Para evitar dichas anomalías los administradores deben despojarse de cualquier interés personal y asumir su rol como gestores de patrimonio ajeno.

Los administradores deben actuar de forma independiente, vale decir mantenerse ajenos a cualquier injerencia en especial de los socios mayoritarios. El objetivo es que sus actuaciones gocen de imparcialidad y objetividad.

Se evidencia la independencia de el o los administradores con la inexistencia de cualquier vinculación sea laboral, comercial, contractual significativas, de parentesco o de otra índole con respecto a los

⁴⁹ Referencia normativa: El contenido mínimo del Contrato Social consta en el art. 127 Cód. Com. la inclusión de la cláusula compromisoria consta en el inc. 13 de dicho artículo.

⁵⁰ Una noción de arbitraje consta en el Glosario de la presente Guía.

⁵¹ Referencia normativa: Resolución Administrativa Interna RAI/AEMP/N° 052/2011 de fecha 16 de agosto de 2011 que aprueba el Reglamento de Sanciones e Infracciones Comerciales.

⁵² Referencia normativa: Para S.A.(s) arts. 332 y 335 inc. 1).

socios y la sociedad.⁵³

Dependiendo del tipo de sociedad, el número de socios y la complejidad y especialidad de los negocios sociales la independencia será una cualidad muy apreciada.

MEDIDA N° 14: Los administradores deberían comunicar en el Reporte de Gobierno Corporativo la existencia de cualquier vinculación laboral, comercial, contractual significativa, de parentesco o de otra índole respecto a la sociedad y sus socios.

- **SOBRE LOS DEBERES GENERICOS DE LOS ADMINISTRADORES Y SUS ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.**

Existen deberes genéricos que deberá cumplir cualquier administrador, los cuales describimos a continuación:

a) Deber de diligencia. La diligencia debida por el administrador se equipara a la de un “buen hombre de negocios” o sea la diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios. Una actuación diligente no necesariamente se corona con el éxito, pero nunca pierde de vista el interés social. El interés social es la creación de valor para la sociedad y por ende para todos sus socios. La diligencia impone optimizar la gestión empresarial utilizando criterios de eficiencia y eficacia; el administrador diligente no debería huir de las operaciones riesgosas sino las asume con planificación y prudentemente.

b) Deber de lealtad. Lealtad es la fidelidad inquebrantable a los intereses sociales, que se sobrepone inclusive a los apetitos personales del administrador. El administrador leal no podrá ejecutar negocios personales valiéndose de la compañía, no utilizará la información privilegiada para obtener réditos personales; tampoco desviará clientes, proveedores o empleados ni pactara actos de colusión con ellos. Los actos desleales no pueden realizarse de forma directa ni utilizando terceros. Si el director percibe la posibilidad de un conflicto de intereses debe actuar según dicta la Medida N° 23.

La lealtad obliga al administrador a abstenerse de realizar actos similares o análogos a los del objeto social, de forma estable o esporádica, directamente o por interpuesta persona. Es considerado reprochable usar los activos sociales en beneficio propio; también la vinculación en calidad de socio u otra vinculación con las compañías competidoras.

Se debe señalar claramente las incompatibilidades que puedan tener los administradores si existen labores a tiempo completo y dedicación exclusiva.

c) Deber de confidencialidad. Casi en todas las empresas existe información que se maneja con reserva. La divulgación de la información confidencial puede generar múltiples perjuicios.

Los administradores deben tomar recaudos para salvaguardar los secretos y ellos mismos son alcanzados por la obligación de no divulgación. Salvo orden judicial o autorización expresa de la Asamblea, no pueden revelar la información a la cual acceden en el ejercicio de su cargo. Los contratos deben señalar el alcance del secreto empresarial e industrial y su régimen. La obligación de no divulgación podría prolongarse aún después de terminar las funciones del Administrador.

En los documentos que regulan el ejercicio del cargo de Administrador deben incluirse los deberes genéricos de diligencia, lealtad y confidencialidad.

Ya sea que la administración sea encomendada a un socio o no; las atribuciones y responsabilidades

⁵³ En el caso de los directores de las S.A.(s) cabe la posibilidad de que ellos tengan otra vinculación con la sociedad como ser la prestación de servicios profesionales de forma paralela.

de los administradores deberán figurar de forma clara y precisa. Pueden constar en uno o varios de los siguientes documentos: el Contrato Social, manual de funciones o en el contrato de prestación de servicios correspondiente.

Algunas atribuciones y responsabilidades que pueden encomendarse a los administradores son las siguientes:

- a) Cumplir y verificar el cumplimiento del Contrato Social y todas las normas aplicables a la actividad societaria. Entre muchas disposiciones tenemos las de carácter comercial, contable, tributario, laboral, ambiental, respeto a la competencia, propiedad intelectual;
- b) Los actos y contratos celebrados por los administradores obligan a la sociedad, los administradores deberán actuar dentro de los límites de su mandato o poder notariado y del contrato social; concordante con el giro social.
- c) Llevar la contabilidad con veracidad, exactitud y conforme las previsiones legales;
- d) Asegurar el funcionamiento adecuado del control interno;
- e) Contratar y fijar la remuneración de ejecutivos clave;
- f) Supervisar las labores efectuadas por los empleados de la sociedad, imposición de medidas disciplinarias si correspondiere;
- g) Cumplir y verificar el cumplimiento de todas las resoluciones adoptadas en Asamblea de Socios, permitir el ejercicio del derecho de información del socio y atender sus reclamos;
- h) Convocar a Asamblea de Socios cuando estime necesario o conveniente. Resguardar los Libros de Registros de Socios⁵⁴, los Libros de Actas de Asamblea de Socios⁵⁵ y en las S.A.(s) los Libros de Actas de Reuniones de Directorio⁵⁶.
- i) Revelar al órgano societario correspondiente la aparición de un conflicto de intereses, para proceder conforme la Medida N° 23;
- j) Conjuntamente con los otros órganos societarios debe definir, supervisar y evaluar el Plan Estratégico.
- k) Impulsar la adopción de medidas de gobierno corporativo.

MEDIDA N° 15: La sociedad debería establecer de forma clara, precisa y vinculante las atribuciones y responsabilidades de los administradores. Y de igual forma sus deberes genéricos de diligencia, lealtad y confidencialidad.

• **SOBRE CONCENTRACIÓN DE ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES, PLAN DE SUCESIÓN Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS CLAVE.**

El exceso de poder en manos de un administrador puede estar asociado a defectuosas prácticas de gobierno corporativo.

La concentración de atribuciones y responsabilidades en un administrador debe ser analizada de forma prudente. La dimensión de una empresa y complejidad de sus actividades son factores a considerar.

En las S.A.(s) la administración se encuentra a cargo de un Directorio compuesto por un número variable entre 3 a 12 directores.⁵⁷

En las S.R.L.(s) se puede establecer en el Contrato Social la posible coexistencia de forma simultánea de 2 o más administradores.⁵⁸

⁵⁴ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 250 Cód. Com. y para S.R.L.(s) art. 202 Cód. Com.

⁵⁵ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 301.

⁵⁶ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 325.

⁵⁷ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 307 Cód. Com.

⁵⁸ Referencia normativa: Para S.R.L.(s) art. 203 Cód. Com.

La Asamblea de Socios debe diseñar un plan de sucesión del Administrador, para actuar eficazmente en caso de ocurrir alguna de las eventualidades siguientes: muerte, renuncia⁵⁹, ausencia o cesación del cargo y otros.

En las S.A.(s) a falta del Presidente del Directorio asume sus funciones el Vicepresidente del Directorio y ante la ausencia de un director titular asume un suplente.

MEDIDA N° 16: La sociedad debería asumir prudentemente la asignación y concentración de atribuciones y responsabilidades.

MEDIDA N° 17: Ante eventualidades como muerte, renuncia, ausencia o cesación del Administrador, la sociedad debería prever un plan de sucesión, mucho mejor si consta en el Contrato Social.

La sociedad y el administrador deben implementar procedimientos formales y objetivos para la selección de ejecutivos clave, según los requerimientos de la sociedad.

Los ejecutivos clave deben cumplir los mismos deberes genéricos que los Administradores, descritos en la Medida N° 15.

La designación de ejecutivos claves no excluye la responsabilidad de los administradores.⁶⁰

MEDIDA N° 18: La sociedad debería implementar procedimientos formales y objetivos para la selección de ejecutivos clave.

• **LOS ADMINISTRADORES DEBEN ASUMIR RESPONSABILIDAD POR SUS ACTOS Y OMISIONES ANTE LA SOCIEDAD.**

La Normativa Societaria establece la posibilidad de la cesación anticipada de un Administrador por incurrir en alguna inconducta.⁶¹ En efecto, si existiere algún detrimento patrimonial a la sociedad por la acción u omisión del administrador entonces la sociedad puede exigirles el resarcimiento de los daños y perjuicios, interponiendo lo que la doctrina jurídica denomina acción social de responsabilidad.⁶²

La acción dañosa puede emerger de la extralimitación o incumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades; y cuando se incurre en violación de la ley o el Contrato Social.⁶³

Se considera como eximente de responsabilidad para un director de S.A., cuando el director hizo constar su disidencia con el acto dañoso⁶⁴ y cuando además no lo ejecutó.

Los Directores de las S.A.(s) que a la vez son socios, no pueden votar en Asamblea de Socios sobre las resoluciones referentes a su responsabilidad.⁶⁵

MEDIDA N° 19: El Administrador está sometido a la acción social de responsabilidad cuando su acción u omisión es lesiva al patrimonio de la sociedad. Esta acción debe ejercerla la sociedad cuando corresponda.

⁵⁹ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 319 Cód. Com.

⁶⁰ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 327 Cód. Com.

⁶¹ Referencia normativa: Para S.A.(s) arts. 318, 321 y 323 Cód. Com. y para S.R.L.(s) art. 176 por remisión del art. 203 Cód. Com.

⁶² Referencia normativa: arts. 86 y 164, 166 y 167 Cód. Com.

⁶³ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 321 Cód. Com.

⁶⁴ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 323 Cód. Com. segundo párrafo.

⁶⁵ Referencia normativa: art. 276 Cód. Com.

3. TERCER BLOQUE: MEDIDAS RELACIONADAS CON LA GESTION E INFORMACION DE LA SOCIEDAD.

La divulgación escasa de información y las prácticas carentes de transparencia pueden incitar a un comportamiento poco ético y contribuir a una pérdida de la credibilidad de la sociedad.

La información empresarial debe ser brindada en forma a) directa, b) veraz, c) suficiente porque deberá ser bastante sin necesariamente ser toda y d) oportuna o sea que se otorga en el momento y tiempo preciso.

- **LOS ADMINISTRADORES DEBEN PROMOVER LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y ANUALMENTE PUBLICAR EL REPORTE DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

Los administradores deben impulsar la implementación de estándares o medidas de gobierno corporativo.

La evidencia del compromiso de implementación es la aprobación y publicación del Reporte de Gobierno Corporativo.

El Reporte nos permite conocer la concordancia o discrepancia de la compañía con cada una de las medidas contenidas en los presentes Lineamientos, utilizando el método cumplir o explicar.

En el Reporte de forma ordenada la empresa señalará los efectos observables en materia de gobierno corporativo ejecutados durante todo el año. También debe incluirse las medidas que no pudieron cumplirse y su justificativo.

Entre las características relevantes del Reporte tenemos:

- a) Su contenido será responsabilidad de los Administradores o del Directorio en las S.A.(s).
- b) Deberá ser anualmente puesto a disposición de los socios y otros grupos de interés. Puede ser publicado en la página web de la sociedad.
- c) Se recomienda presentarlo en la Asamblea de Socios anual.
- d) El Reporte es independiente de los demás documentos de obligatoria exhibición al cierre del ejercicio.
- e) Debe cumplir el modelo "cumplir o explicar" que fue comentado al inicio de los presentes Lineamientos.
- f) Aparte de la relación de las medidas adoptadas se debe añadir la siguiente información:
 - i. Distribución del capital (socios, su participación y porcentaje).
 - ii. Política de pago de dividendos si hubiere.
 - iii. Manifestación de la independencia o la vinculación de los Administradores con los socios o la sociedad, remuneración global de los Administradores, composición del Directorio.
 - iv. Conflictos de intereses: Operaciones con partes vinculadas aplicando la Medida N° 23.
 - v. Actuaciones encaminadas a alcanzar o mejorar una medida de gobierno corporativo y si es posible señalar la evidencia o documento con el cual se culminó el proceso.
 - vi. Actas de las Asambleas de Socios celebradas durante la gestión.

MEDIDA N° 20: Anualmente, los administradores deberían aprobar y publicar un Reporte de

Gobierno Corporativo que deberá incluir el grado de cumplimiento de las medidas de estos Lineamientos, así como, entre otros, el detalle de la información relevante de la empresa y la información sobre las operaciones con partes vinculadas. El documento debe ponerse a consideración de la Asamblea de Socios.

- **SOBRE LA VERACIDAD Y EXACTITUD DE LOS REGISTROS CONTABLES.**

Los registros contables son una exigencia para cualquier actividad económica que se precie de ser formal.⁶⁶

La integridad y exactitud de los registros contables servirán para decisiones financieras precisas, por ende se reducirán algunos efectos nocivos. Adicionalmente los registros contables permiten una aceptable tasación del valor real de la sociedad.

Los registros contables deben ser llevados conforme a las normas aplicables.

En Bolivia el Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad (CTNAC) y el Colegio de Auditores o Contadores Públicos de Bolivia (CAUB) se encargan de aprobar las normas de contabilidad y auditoría.⁶⁷ Dichas normas de auditoría y contabilidad luego de su aprobación adquieren la categoría de "Generalmente Aceptadas", debiendo ser acatadas por todos los profesionales vinculados con la profesión contable y de auditoría en Bolivia.

La Superintendencia de Empresas antecesora de la AEMP ha determinado que las Normas Generalmente Aceptadas sean obligatorias no solo a nivel profesional sino de cumplimiento inexcusable para todas las sociedades comerciales.⁶⁸

Los Administradores se encuentran encargados de supervisar que la contabilidad de la sociedad sea conforme las normas aplicables y vigentes. La responsabilidad por su veracidad está a cargo de los Administradores y de los profesionales intervinientes⁶⁹. De forma complementaria dentro de las atribuciones de los Síndicos en las S.A.(s) se encuentra la verificación de los documentos contables.⁷⁰

MEDIDA N° 21: Los Administradores tienen entre sus atribuciones verificar la veracidad y exactitud de los registros contables y de que estos sean llevados conforme las normas aplicables.

- **SOBRE EL PLAN ESTRATEGICO.**

Las decisiones estratégicas "pobres" inciden en un discreto o deficiente desempeño empresarial.

Por lo expuesto para obtener una gestión eficiente es necesario diseñar un Plan Estratégico con una proyección para un periodo igual o superior a dos años.

Un Plan Estratégico empresarial abarca aspectos tales como presupuestos, indicadores de desempeño, utilidades previstas, etc. Se debe asignar tareas para todas las áreas de la compañía:

⁶⁶ Referencia normativa: Para todos los tipos societarios arts. 25 inc. 4) y 36 Cód. Com.

⁶⁷ Referencia normativa: Las normas que amparan dicha facultad son: D.S. N° 23396 de 3 de febrero de 1993, los Estatutos del Colegio de Auditores o Contadores Públicos de Bolivia (CAUB) y el Reglamento Interno del Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad (CTNAC) dependiente del CAUB. Documentos publicados en <http://www.auditorescontadoresbolivia.org>

⁶⁸ Ese propósito se obtuvo mediante las siguientes normas: a) La Resolución Administrativa SEMP 370/2008 de 23 de diciembre de 2008 que determina la obligatoriedad de utilizar la Norma General de Contabilidad N° 1 y la Norma General de Auditoría N° 1 y, b) La Resolución Administrativa SEMP 28/2009 de 26 de enero de 2009 que determina la obligatoriedad de utilizar las Normas Generales de Contabilidad Nos. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14.

⁶⁹ Referencia normativa: art. 49 Cód. Com.

⁷⁰ Referencia normativa: Para S.A.(s) art. 335 inc. 3) Cód. Com.

administrativa, financiera, comercial, producción, recursos humanos, etc.

La gestión siempre debe estar alineada con el Plan Estratégico. El Plan Estratégico debe tener un adecuado seguimiento y también una evaluación que permita efectuar algunos ajustes si fueren necesarios.

MEDIDA N° 22: La sociedad podría contar con un Plan Estratégico. La Asamblea de Socios y los Administradores deberían distribuirse las tareas de definir, supervisar y evaluar el Plan Estratégico.

• **CUALQUIER CONFLICTO DE INTERESES, DEBE SER ADECUADAMENTE REVELADO Y ADMINISTRADO.**

Para brindar una noción de conflicto de intereses y reproduciendo al autor Rodolfo Apreda: "En general diremos que los agentes **A** y **B** enfrentan o sufren un conflicto de intereses cuando ambos se vinculan en un contexto con las siguientes características:

- los intereses del agente **A** no son compatibles con los intereses del agente **B**;
- muchas veces, los intereses de ambos están en oposición;
- la realización plena de los intereses de **A** no puede tener lugar con la simultánea realización plena de los intereses de **B**." ⁷¹

En la práctica puede presentarse muchas situaciones de conflicto de intereses directos e indirectos entre los intereses de la sociedad y los intereses de los integrantes de los órganos societarios.

Cualquier conflicto de intereses debe ser administrado adecuadamente para no colocar en entredicho la actuación de los involucrados. El tratamiento recomendado es el siguiente:

- a) Cuando un administrador advierte un posible conflicto de intereses debe ponerlo en conocimiento del órgano societario superior, en el caso de las S.R.L.(s) es la Asamblea de Socios y en el caso de las S.A.(s) es el Directorio.
- b) El órgano societario superior evaluará la conveniencia o no de realizar el negocio bajo conflicto de intereses, en la deliberación y votación no debería participar el administrador en conflicto.
- c) Con la anuencia del órgano societario superior se podrá ejecutar la operación con parte vinculada, negocio que deberá ser incluido en el Reporte Anual de Gobierno Corporativo.

En las S.A.(s) los directores o síndicos que a la vez son socios se encuentran impedidos de votar sobre alguna cuestión relativa a su gestión. ⁷²

La exposición de los conflictos de interés es la manifestación de una administración diligente, transparente y leal.

MEDIDA N° 23: Cualquier conflicto de intereses debería ser adecuadamente revelado y administrado.

⁷¹ Rodolfo Apreda, *Mercado de capitales, administración de portafolios y corporate governance*, Bs. As., La Ley, 2006, p. 222.

⁷² Referencia normativa: art. 276 Cód. Com.

III. RESUMEN DE LAS MEDIDAS

PRIMER BLOQUE: MEDIDAS RELACIONADAS CON LOS DERECHOS DE LOS SOCIOS Y LA ASAMBLEA DE SOCIOS

| |
|---|
| MEDIDA N° 1: La sociedad procurará adoptar una política de distribución de dividendos. |
| MEDIDA N° 2: La sociedad debería comunicar al socio sus derechos, otorgados por la Normativa Societaria y el Contrato Social. |
| MEDIDA N° 3: La sociedad debería reglamentar que la información solicitada por los socios sea proporcionada de forma directa, veraz, suficiente y oportuna, mucho mejor si se establece un plazo máximo para cumplir los requerimientos de los socios. |
| MEDIDA N° 4: Es recomendable que las operaciones que conlleven el riesgo de diluir el aporte del socio sean respaldadas por informes técnicos, puede solicitarse la opinión de asesores externos. Se recomienda que el informe señale los posibles efectos negativos de la operación, si existieren tales efectos. |
| MEDIDA N° 5: En la conformación de los órganos societarios debe incluirse a los socios minoritarios conforme la Normativa Societaria. |
| MEDIDA N° 6: La convocatoria para Asamblea de Socios debe efectuarse cumpliendo las normas aplicables al tipo societario, con la antelación suficiente y procurando el efectivo conocimiento de los participantes. |
| MEDIDA N° 7: La convocatoria para Asamblea de Socios debería incluir claramente los puntos dentro del orden del día, los cuales no pueden ser confusos, imprecisos o ambiguos. No debe consignarse puntos: "otros" o "asuntos varios". |
| MEDIDA N° 8: La información a ser discutida en Asamblea de Socios debería ser remitida o puesta a disposición de los socios con anterioridad a su celebración. |
| MEDIDA N° 9: El Contrato Social debería definir las formalidades para que un socio sea representado en Asamblea de Socios, se debería procurar una modalidad no onerosa y expedita. |
| MEDIDA N° 10: Sin perjuicio de las competencias indelegables impuestas por la Normativa Societaria, el Contrato Social podría añadir otras competencias a la Asamblea de Socios. |
| MEDIDA N° 11: La designación y remoción de los administradores son competencias indelegables de la Asamblea de Socios, las cuales deben ser inscritas en el Registro de Comercio. |
| MEDIDA N° 12: La remuneración de los administradores debería estar acorde con sus atribuciones y responsabilidades. Debería fijarse en Asamblea de Socios, mucho mejor si se establece una política de retribución que incluya los beneficios inherentes al cargo. |

MEDIDA N° 13: La sociedad debería poner en conocimiento del socio los métodos de solución de controversias contenidos en el Contrato Social.

SEGUNDO BLOQUE: MEDIDAS RELACIONADAS CON LOS ADMINISTRADORES

MEDIDA N° 14: Los administradores deberían comunicar en el Reporte de Gobierno Corporativo la existencia de cualquier vinculación laboral, comercial, contractual significativa, de parentesco o de otra índole respecto a la sociedad y sus socios.

MEDIDA N° 15: La sociedad debería establecer de forma clara, precisa y vinculante las atribuciones y responsabilidades de los administradores. Y de igual forma sus deberes genéricos de diligencia, lealtad y confidencialidad.

MEDIDA N° 16: La sociedad debería asumir prudentemente la asignación y concentración de atribuciones y responsabilidades.

MEDIDA N° 17: Ante eventualidades como muerte, renuncia, ausencia o cesación del Administrador, la sociedad debería prever un plan de sucesión, mucho mejor si consta en el Contrato Social.

MEDIDA N° 18: La sociedad debería implementar procedimientos formales y objetivos para la selección de ejecutivos clave.

MEDIDA N° 19: El Administrador está sometido a la acción social de responsabilidad cuando su acción u omisión es lesiva al patrimonio de la sociedad. Esta acción debe ejercerla la sociedad cuando corresponda.

TERCER BLOQUE: MEDIDAS RELACIONADAS CON LA GESTION E INFORMACION DE LA SOCIEDAD

MEDIDA N° 20: Anualmente, los administradores deberán aprobar y publicar un Reporte de Gobierno Corporativo que deberá incluir el grado de cumplimiento de las medidas de estos Lineamientos, así como, entre otros, el detalle de la información relevante de la empresa y la información sobre las operaciones con partes vinculadas. El documento debe ponerse a consideración de la Asamblea de Socios.

MEDIDA N° 21: Los Administradores tienen entre sus atribuciones verificar la veracidad y exactitud de los registros contables y de que estos sean llevados conforme las normas aplicables.

MEDIDA N° 22: La sociedad podría contar con un Plan Estratégico. La Asamblea de Socios y los Administradores deberían distribuirse las tareas de definir, supervisar y evaluar el Plan Estratégico.

MEDIDA N° 23: Cualquier conflicto de intereses debería ser adecuadamente revelado y administrado.