

MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

La forma en que es dirigida y gerenciada el Grupo; establece la forma de sistematizar las operaciones, elevar la eficiencia, profesionalizar la gestión y profundizar el nivel de democracia interna del Grupo CONACADO.

CONACADO
2012

INDICE

MENSAJE DE NUESTRO DIRECTOR	5
PRESENTACION DEL MANUAL	6
MANUAL DE GOBIERNO GRUPO CONACADO	7
I.- ORIGEN Y GENERALIDADES DEL GRUPO CONACADO	7
I.1 OBJETO SOCIAL	8
I.2 VISION	8
I.3 MISION	8
I.4 OBJETIVOS	8
II.- ESTRUCTURA DE PROPIEDAD	10
III.- CERTIFICACIONES OBTENIDAS	10
III.1 Área de Producción	10
III.2 Área Socia	11
III.3 Área de Proceso	12
IV.- AMBITO TERRITORIA	12
V.- GOBIERNO CORPORATIVO	13
V.1 ESQUEMA DE GOBIERNO DE LA SOCIEDAD	14
V.1.1 NIVEL I ASAMBLEAS GENERALES	14
A) Asamblea General Socios (FUNDACION CONACADO)	15
B) Asamblea General Accionistas (Agroindustrial)	15
C) Asamblea General de Socios (Cooperativa)	15
V.1.2 NIVEL II CONSEJOS DIRECTI VOS	16
A) FUNDACION CONACADO	16
B) CONACADO AGROINDUSTRIAL	17
C) COOPERATIVA COOPNACADO	17
V.1.3 NIVEL III CONSEJO DIRECTIVO HOLDING	18
A) De la composición del Holding	18
B) SOBRE LA SUSTITUCION DEL PRESIDENTE	18



C) PERFIL DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO.	19
D) REQUISITOS PARA SER MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	20
E) TIENEN DERECHO A SER ELEGIDO COMO MIEMBRO DEL CONSEJO	21
F) ATRIBUCIONES Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DIRECTIVO HOLDING	21
f.1) SOBRE LAS REUNIONES	21
f.1 a) OBJETO, FRECUENCIA Y AGENDA	21
f.1.b) QUORUM, ACTA	22
f.1.d) DEL ORDEN PARLAMENTARIO / MANEJO DE REUNIONES	23
f.1.e) ROLES ESTABLECIDOS	23
f.1.f) MODERADOR	24
f.1.g) SECRETARIO	25
f.1.h) PARTICIPANTES	25
f.1.i) SOBRE EL DEBATE	25
f.1.j) REGLAS DE ORO	25
f.1.k) Ausencia y apoderamiento de miembros	26
G) Funciones del Consejo Directivo Holding.	27
H.) RESPONSABILIDAD	28
I. DE LA FORMACION DE COMITES DENTRO DEL HOLDING	29
I. a) COMITÉ DE VIGILANCIA	29
J. REMUNERACION DE LOS MIEMBROS DEL HOLDING	30
K) SOBRE SITUACIONES DE CONFLICTO DE INTERESES	31
V.I.4 NIVEL IV NORMATIVA CORPORATIVA	32
A) MANUAL DE POLITICAS EMPRESARIALES	32
B) CODIGO DE ETICA	32

V.I.5 NIVEL V DEL PRESIDENTE EJECUTIVO DEL GRUPO	32
A) ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	33
B) OBLIGACIONES DEL PRESIDENTE	33
B. a) PLAN ESTRATEGICO	33
B.b) Direccionamiento Estratégico	33
B.c) Resumen Análisis Estratégico. Análisis FODA	34
B.d) Factores Claves de Éxito	34
B.e) Objetivos Inmediatos	34
B.f) Indicadores de Gestión	34
C) DE LA RENDICION DE CUENTAS	36
D) AÑO FISCAL	36
E) DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	36
F) DE LA UNIDAD DE PLANIFICACION Y DESARROLLO	38
V.I.6 NIVEL VI DIRECTORES	39
A) DIRECTORES	39
B) DIRECTOR FUNDACION CONACADO	40
C) DIRECTOR COOPNACADO	40
D) DIRECTOR AGROINDUSTRIAL	40
E) DIRECTOR DE MERCADEO	41
F) DIRECTOR ADMINISTRACION Y FINANZAS	41
V.I.6 NIVEL VI SOBRE GERENTES DE SUCURSALES	41
A) FUNCIONES DE LOS GERENTES	41
B) PERFIL DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	43
C) FORMA DE COMPENSACION DEL PERSONAL DEL GRUPO	44
V.I.7) NIVEL VII GREMIO DE CACAOCULTORES (CONACADO ONG)	44
V.I.8.9 NIVELES VIII Y IX DE LAS ASOCIACIONES DE	



BASE Y PRODUCTORES	45
A) Condiciones y Pasos para su conformación	45
B) Estructura de formación	46
C) Plan de trabajo	46
D) Objetivo de las Asociaciones	46
E) Deberes y Derecho de las PRODUCTORES	47
DEBERES:	47
DERECHOS:	48
F) SOBRE LOS DIVIDENDOS	48
AGROINDUSTRIAL	48
SOBRE EXCEDENTES DE COOPERATIVA	49
MENSAJE DE NUESTRO DIRECTOR	



Apreciable miembro,

Me complace darte una calurosa y sincera bienvenida como parte integral de esta gran comunidad, e informarte a la vez sobre algunos aspectos que te ayudaran a conocer la conducta profesional y ética que debe ser observada en todos nuestros colaboradores.

Esta es una empresa que con el apoyo y dedicación de cuantos laboramos en ella, ha alcanzado un lugar de prestigio en mercados internacionales.

Al empezar esta nueva experiencia laboral, no dudamos que pondrás en ejecución toda tu capacidad, dinamismo, experiencia e integridad, elementos importantes que fueron la base para tu selección.

Queremos mantenernos acreedores de la confianza y respeto de nuestros clientes y de toda la sociedad a la que servimos. Asimismo, buscamos sentirnos identificados por medio de nuestros valores éticos promoviendo en nuestras acciones diarias la honestidad, veracidad y transparencia en todo lo que hacemos.

Con el presente manual queremos completar la definición de nuestra misión, haciendo de su conocimiento nuestra filosofía y principios que nos rigen, los cuales dan el distintivo a CONACADO como empresa responsable y sostenible.

Mantén la disciplina, sigue las directrices de tus supervisores y colabora con tus compañeros porque hacemos de nuestro trabajo, un lugar donde verdaderamente nos gusta estar...siéntete parte de nuestro segundo hogar!!!

Bienvenido a la Familia del Grupo CONACADO.

Isidoro de la Rosa



PRESENTACION DEL MANUAL

Para que las organizaciones alcancen un nivel de madurez operativa, con procesos claros y definidos, es necesario que su estructura de gobierno este claramente definida, no dejando espacio a las malas prácticas producto de las interpretaciones individuales, o acomodadas a sus intereses personales.

De ahí la importancia de la existencia de un Manual de Gobierno Corporativo que establezca la forma, alcance, deberes, responsabilidades de cada uno de los estamentos que componen el Grupo CONACADO.

El presente manual contiene la forma en que el Grupo es dirigido, definiendo derechos, roles y responsabilidades en diferentes áreas y estamentos a lo interno de la organización. Establece además, el conjunto de relaciones entre los diferentes participantes del Grupo, con el fin de garantizar que cada uno reciba lo justo.

Pretende dar respuesta a todas las inquietudes e indefiniciones que se puedan presentar en materia de control y dirección del Grupo.

Para su elaboración, utilizamos diferentes fuentes:

- Los estatutos de las distintas entidades que conforman el Grupo,
- Entrevistas con funcionarios del Grupo
- Experiencia acumulada sobre le tema en cuestión.

El uso cotidiano del mismo ayuda a la organización en la toma de decisiones atinadas, oportunas y con sentido de respeto y equidad.

La aplicación y cumplimiento de su contenido, tiene carácter de obligatoriedad para cada uno de los miembros del Grupo Conacado, adquiriendo dicho documento poder legal ante cualquier situación que así lo amerite.



I. MANUAL DE GOBIERNO GRUPO CONACADO

I.1- ORIGEN Y GENERALIDADES DEL GRUPO CONACADO

Los primeros indicios de organización de los productores de cacao datan del año 1985, cuando la Agencia Alemana de Cooperación (GTZ) y la Secretaria de Agricultura, inician un programa de mejoramiento de la calidad del cacao dominicano. Aquí surgen las primeras asociaciones y bloques regionales (hoy sucursales), este concepto fue tomando cuerpo hasta quedar formalmente constituida la CONFEDERACION NACIONAL DE CACAOCULTORES DOMINICANOS, INC. (CONACADO) (Hoy grupo CONACADO) mediante decreto del Poder Ejecutivo de la Nación No. 203-09 de fecha 24 del mes de mayo de 1989, cumpliendo con todos los requisitos de publicación, registros y depósitos de documentos ante los organismos correspondientes.

En el año 2010 se produce la fusión de todos los bloques regionales convierte en lo que es hoy, grupo CONACADO; el cual incluye tres entidades La COOPERATIVA COOPNACADO, CONACADO AGROINDUSTRIAL bajo la modalidad de Empresa de Zona Franca Especial y LA FUNDACION CONACADO, debidamente incorporada.

Su objetivo principal según lo consignan sus estatutos es: “luchar para resolver los problemas que afectan a sus miembros asociados, coordinando y aglutinando sus esfuerzos y actividades para una mayor eficiencia y eficacia.”.

De igual manera los estatutos recogen el Objeto Social, su Visión, Misión y Objetivos, como sigue:

I.2 OBJETO SOCIAL: “El objeto Social de CONACADO, está orientado al interés general y público de las comunidades productora de cacao, al bien común e interés social de los cacaoteros dominicanos y al beneficio de sus asociados, conforme a su visión y misión social”



I.3 MISION

Mejorar los ingresos y la calidad de vida del productor cacaotero y su familia, mediante el apoyo en el manejo sostenible de sus fincas, la mejora de la calidad de sus productos, la comercialización eficiente de sus cosechas, el fortalecimiento gremial y empresarial de sus organizaciones, y el desarrollo de sus comunidades.

I.4 VISION

Lograr un sector cacaotero técnicamente desarrollado; con productos de alta calidad, reconocidos y posicionados internacionalmente; producidos por hombres y mujeres que han alcanzado un adecuado nivel de vida.

I.5 VALORES

La vida institucional del grupo, sus actuaciones frente a los relacionados y la de sus colaboradores se rige por los siguientes valores:

- **Honradez:** En el manejo de los recursos confiados.
- **Solidaridad:** Brindado un servicio equitativo de cooperación entre socios y trabajando en equipo.
- **Perseverancia:** En el cumplimiento de los objetivos
- **Respeto:** A la opinión de los socios y a sus funciones.
- **Responsabilidad social:** basada en la ayuda a comunidades productoras de cacao dominicano con métodos que generen mayor producción, técnicas post cosecha, de negociación y proporcionar fuentes de trabajo.

I.6 OBJETIVOS: Entres otros objetivos consignados en sus estatutos anotamos los siguientes:

- ✓ Promover el desarrollo equitativo en el marco de la gestión del mejoramiento sostenible de la calidad de vida de los/as pequeños y medianos/as agricultores/as cacaoteros/as asociados/as a CONACADO, contribuyendo al aumento de los ingresos reales de sus familiares.
- ✓ Incrementar los niveles de la producción de los productos agrícolas de las fincas de cacao, fomentando aquellos procesos tendentes a agregar un mayor valor social, mediante el mejoramiento innovador de su productividad agrícola, la



elevación de la calidad y la generación de sus bienes primarios de cacao en grano u otros bienes de origen agrícola (ordinario, fino u orgánico)

- ✓ Defender los libres procesos distributivos del cacao de los productores locales, procurando la obtención de condiciones económicas y sociales justa y capaz de permitir cubrir sus gastos generales promoviendo la creación de reservas para satisfacer el desarrollo social de las familias cacaocultoras e impulsar el crecimiento solidario de sus unidades productoras y el progreso equitativo de sus comunidades.
- ✓ Suministrar sus servicios productivos y de asistencia técnicas, como profesionalmente calificados (directamente o por subcontrataciones) a todos aquellos socios o a terceras personas.
- ✓ Educar y concienciar a los productores de cacao, mediante el desarrollo de alternativas laborales, sociales y efectivas (trabajo docente), con el propósito de hacer participes a las unidades (rurales) de las políticas y programas dirigidos a la lucha contra las perores formas del trabajo infantil.
- ✓ Fortalecer los procesos de producción, prevención, procesamiento, embalaje, etiquetado, comercialización y distribución de los productos ecológicos y orgánicos de cacao (o de origen del cacao orgánico y de denominación geográfica).

II.- ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

El Grupo CONACADO está conformado por tres entidades:

ENTIDAD	APORTE	PARTICIPACION
1. Cooperativa de ahorros, créditos y servicios múltiples, conacado, inc:		20%
2. Agroindustrial		50%
3. Fundación Conacado		30%
Total		100%

La distribución porcentual en participación de cada entidad, incide directamente sobre el poder o peso específico, en la toma de decisiones en las operaciones del Grupo CONACADO

III.- CERTIFICACIONES OBTENIDAS

En su compromiso de mejorar la producción del cacao y la calidad de vida de sus asociados, ha sido compromisoria con el cumplimiento de los requisitos exigidos por los organismos internacionales, por lo que ha sido objeto de alcanzar las siguientes CERTIFICACIONES, que la faculta para exportar el producto a diferentes regiones del mundo. Las mismas están agrupadas, en el orden siguiente:

III.1 Área de Producción:

- **ORGANICA:** Es la producción siguiendo ciertos estándares de producción. Para cultivos, implica la utilización de pesticidas convencionales, fertilizantes artificiales, aguas residuales y que fueron procesados sin métodos de radiación ionizante o aditivos artificiales. En la mayoría de los países, los productos orgánicos no pueden provenir de ingredientes modificados genéticamente.



La producción de alimentos orgánicos está legalmente regulada. En la actualidad, los Estados Unidos, la Unión Europea, Japón y muchos otros países, exigen a los productores obtener una certificación orgánica para poder vender sus productos en el mercado con el sello de orgánicos.

- **BIOSUISE:** Certificación orgánica para productos agrícolas y de recolección silvestre bajo las normas de Bio Suisse para el mercado Suizo. El certificado Bio Suisse, es el certificado de producción agrícola orgánica Suizo, creado por la organización Bio Suisse.

Bio Suisse es una organización de asociaciones de productores suizos que se fundó en 1981 y desarrolló los estándares de manejo de cultivos orgánicos.

Es necesaria para clientes que desean exportar su producción orgánica a Suiza, incluso aunque tengan certificados de otros países

- **RAIN FOREST:** Le asegura que los productos y servicios son producidos de manera social, económica y ambientalmente sostenible.
- **UTZ CERTIFIED:** es una asociación sin ánimo de lucro que codifica las mejores prácticas para el diseño y la implementación de sistemas de normas medioambientales y sociales. Se encarga de garantizar después que las materias primas han sido realmente cultivadas y cosechadas de una manera responsable.

III.2 Area Social:

- **FLO-CERT** Criterios de Comercio Justo Fairtrade para Cacao para organizaciones de pequeños productores. Versión actual: 2-12-2010

Esta norma garantiza el cumplimiento de los criterios especificados por FLO, el no cumplimiento de los mismos implica una franca la violación a los principios éticos que rigen la actuación de GRUPO CONACADO en sus operaciones.

- **Hand in Hand;** regula las condiciones de trabajo



III.3 Área de Proceso:

ISO 22000: define los Puntos Críticos de Control para garantizar la inocuidad de los alimentos. Además incluye el Sistema de Gestión de la Calidad

IV.- AMBITO TERRITORIAL

El campo de acción del Grupo CONACADO comprende las siguientes divisiones territoriales, provinciales y municipales, consignadas en azul en el presenta mapa:

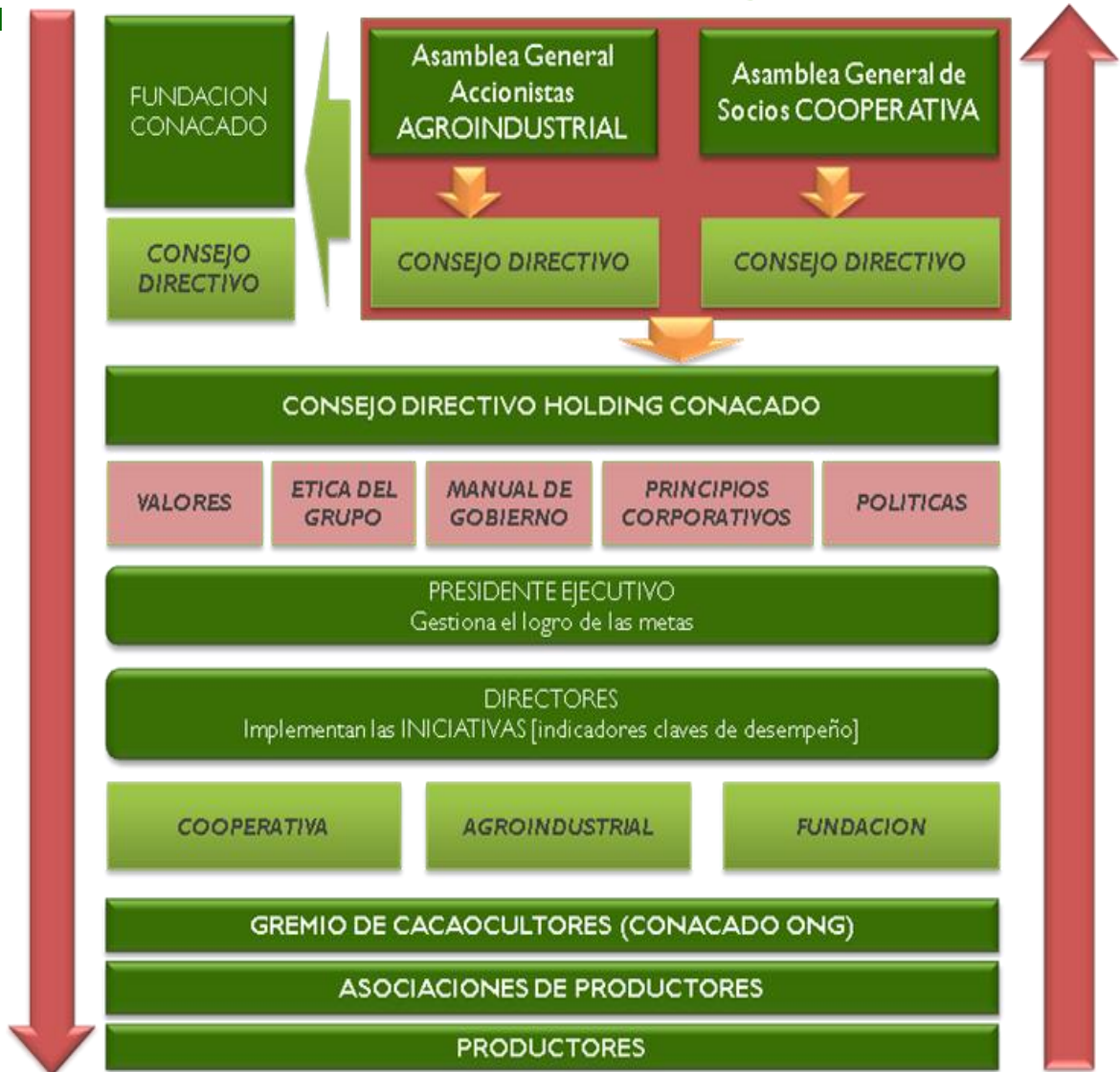


V.- GOBIERNO CORPORATIVO

Por Gobierno Corporativo entendemos como la manera en que las entidades son dirigidas, mejorando su funcionamiento interna y externamente, buscando eficiencia, transparencia e integridad, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional.



Sistema de Gobierno Corporativo



En la actualidad, las entidades realizan sus operaciones sustentadas en los estatutos individuales de cada una; esta manera de operar no siempre produce los mejores resultados, las exigencias de los tiempos demandan cohesión, transparencia, pero sobre todo unir esfuerzos para alcanzar mayor penetración en los mercados donde operan, alcanzar un alto nivel de eficiencia operacional que las hagan elevar su competitividad.

Sustentado en este planteamiento, CONACADO ha decidido modificar su estructura de gobierno, moviéndose hacia el concepto de Gobierno

Corporativo representado por el siguiente esquema, el mismo contiene nueve (9) niveles el cual detallamos:

V.I ESQUEMA DE GOBIERNO DE LA SOCIEDAD;

V.I.I NIVEL I ASAMBLEAS GENERALES

El Gobierno corporativo esta presidido en un primer nivel por la Asamblea General de cada una de las entidades, es decir:

- ✓ ASAMBLEA GENERAL MIEMBROS (FUNDACION CONACADO)
- ✓ ASAMBLEA GENERAL ACCIONISTAS (CONACADO AGROINDUSTRIAL)
- ✓ ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS (COOPERATIVA)

Competencia de las Asambleas:

A) Asamblea General de miembros (FUNDACION CONACADO):

Considera, aprueba o modifica los siguientes temas:

- ✓ Los Estatutos de la Fundación, siempre que resulte conveniente a sus intereses y a la mejor consecución de sus fines.
- ✓ Conoce las cuentas anuales y aprueba el plan de actuación que hayan de ser presentadas al Directorio General.
- ✓ Adopta acuerdos sobre la extinción o fusión de la Fundación en caso de imposibilidad de cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Fija las líneas generales sobre la distribución y aplicación de los fondos disponibles de acuerdo con la finalidad de la Fundación.
- ✓ Conocer la Memoria, Balance General, Inventario, cuentas de gastos y recursos e informes del órgano de fiscalización.
- ✓ Elegir a los miembros del Consejo Directivo

B) Asamblea General Accionistas (Conacado Agroindustrial):

- ✓ Modifica los estatutos de la entidad, (entre otros), en cuanto a:
- ✓ Aumento o disminución de capital
- ✓ Fusión transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía.



- ✓ Cambio de nombre y traslado del asiento social
- ✓ Modificación sobre el reparto de beneficios y creación de acciones preferidas.
- ✓ Enajenación de los activos o pasivos
- ✓ Creación de acciones preferidas
- ✓ Reparto de beneficios

C) Asamblea General de Socios (Cooperativa): Entre otras, conoce de:

- ✓ La apelación de los socios a las decisiones del Consejo de Administración relativas a su separación de la cooperativa.
- ✓ Modificación de los estatutos.
- ✓ Disolución de la sociedad.
- ✓ Fusión de la cooperativa con otras sociedades de igual finalidad.
- ✓ Afiliación a una Federación o Confederación.
- ✓ Cambios generales en los sistema de producción trabajo y servicios de la sociedad.
- ✓ Aumento o disminución del capital social.
- ✓ Nombrar o remover, con motivos justificados, a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito y comisiones/ comités.
- ✓ Responsabilizar a los miembros de los Consejos y de los Comités al efecto de pedir la aplicación de las sanciones que incurran o imponer las que sean de su competencia.
- ✓ Aplicación de sanciones disciplinarias a los asociados.
- ✓ Aplicación de los fondos sociales y de reservas.
- ✓ Repartos de rendimiento incluyendo la fijación de interés sobre el capital.
- ✓ Contratar préstamos para la cooperativa en exceso del 50% del capital pagado.
- ✓ Enajenar o gravar sus inmuebles.





V.I.2 NIVEL II CONSEJOS DIRECTIVOS

En segundo nivel están los Consejos Directivos de cada entidad, compuesto de la manera siguiente:

A) FUNDACION CONACADO:

FUNDACION CONACADO será administrada por un Director Ejecutivo, cuya posición será desempeñada por una persona externa a todas las entidades que conforman el GRUPO CONACADO en su primer año de operación, después podrá ser dirigida por una persona interna que se promueva.

Según consta en su organigrama estructural, su dirección está conformada de la manera siguiente:

1. Directorio General: Conformado por 5 miembros elegidos por los consejos directivos de la COOPNACADO y CONACADO AGROINDUSTRIAL:
 - I Presidente
 - I Secretario
 - 3 Vocales
2. Director General

En un tercer nivel: Tres áreas funcionales con el mismo nivel jerárquico,

- a) Dirección Asistencia Técnica
- b) Dirección de Asistencia Social
- c) Dirección de Administración y Finanzas

Los fondos que utilizara la fundación para cumplir su misión en las distintas áreas de acción provendrán de las siguientes fuentes:

- Certificaciones internacionales (sociales y de producción)
- Aportes de la COOPNACADO (sus capítulos de educación y gestión de proyectos sociales como establecen sus estatutos)



- Conacado Agroindustrial (sus aportes para proyectos sociales, de asistencia técnica y de infraestructura, tal como está previsto en sus estatutos)

B) CONACADO AGROINDUSTRIAL: 11 miembros

Será administrada por un Consejo Directivo integrados por:

- ✓ 1 Presidente
- ✓ 1 Vicepresidente
- ✓ 1 Secretario
- ✓ 8 Vocales

D) COOPERATIVA: 3 órganos directivos

Será administrada por tres órganos directivos, conformado de la forma siguiente:

- ✓ El consejo de Administración
- ✓ Consejo de Vigilancia
- ✓ El comité de Crédito

V.I.3 NIVEL III CONSEJO DIRECTIVO HOLDING

En el tercer nivel **CONSEJO DIRECTIVO HOLDING CONACADO**

Órgano creado para dar vigencia al concepto de Gobierno Corporativo, cuya responsabilidad es mejorar el funcionamiento interno y externo, de las entidades en su esfuerzo mancomunado buscando eficiencia, transparencia e integridad, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional.

A) De la composición del Holding:

La Administración del Holding estará integrada por 9 miembros; Cinco (5) proveniente de CONACADO Agroindustrial y cuatro (4) de la Cooperativa COOPNACADO.



Estos miembros serán elegidos democráticamente por mayoría simple de CONACADO AGROINDUSTRIAL Y COOPNACADO. Distribuido de la manera siguiente:

- I Presidente
- I Vicepresidente
- I Secretario
- 6 Vocales

Tendrá una duración de dos (2) años y ejercerán sus funciones mientras no hayan sido legalmente elegidos y posesionados sus sustitutos, aun cuando haya vencido el termino para lo cual fueron elegidos.

B) SOBRE LA SUSTITUCION DEL PRESIDENTE:

El Presidente será sustituido en caso de muerte, ausencia, quiebra, inhabilitación o licencia concedida por el Consejo de Administración; agotando los mismos pasos utilizados para la elección ordinaria de los miembros del holding.

El sustituto que haya sido designado de manera provisional, durara en el cargo hasta que culmine el periodo para el cual fue nombrado su predecesor. Los actos y decisiones tomadas por el provisional serán validos, indistintamente de la decisión final que se tome, en relación a su temporalidad.

C) PERFIL DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO.

El Consejo Directivo del Holding debe contar entre sus miembros con un conjunto completo y equilibrado de competencias y cualidades, para lograr una unidad de criterio, que hagan del Grupo una entidad competitiva líder en su área.

Como órgano de dirección entre sus miembros deben estar presentes las siguientes competencias:



- Amplias competencias técnicas, de conocimiento y conductuales para garantizar la eficacia del Grupo.
- Alto concepto ético y profesional.
- Amplios conocimientos y experiencia en materia de producción y comercialización del cacao y en materia cooperativista.
- Condición de líderes.
- Visión de futuro.
- Sensibilidad Social.
- Habilidad para relacionarse con equipos multidisciplinares
- Visión Internacional.
- Amplios conocimientos del comportamiento del mercado local e internacional.
- Habilidad para identificar y aprovechar la oportunidad para hacer negocios.
- Alto sentido de respeto.
- Capacidad de innovación, investigación, desarrollo y creatividad.
- Adaptabilidad al cambio.
- Conciencia Organizacional
- Temple, Perseverancia y Flexibilidad.
- Pensamiento Estratégico.
- Respeto por el marco Legal.
- Capacidad de Negociación.
- Destreza en interpretación de informes técnicos muy especialmente los relacionados con el área de Finanzas.
- Capacidad para mantenerse actualizado en las diferentes áreas del quehacer local y mundial relacionado con el mundo del cacao.
- Autogestión y Disciplina.

D) REQUISITOS PARA SER MIEMBRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

- Ser miembro del consejo de alguna entidad.



- Mínimo diez (10) relacionado con el cultivo del cacao, en caso de la Fundación Conacado.
- Demostrada pasión y experiencia por desarrollar proyectos de contexto social.
- Profesional del área de Agronomía, Administración de Empresas, Comunicación Social, Financiera o afines (a nivel de Grado, preferible Maestría, Postgrado).
- Estar en pleno derecho de sus facultades físicas y mentales.
- No tener antecedentes penales.
- Prestigio profesional.

E) TIENEN DERECHO A SER ELEGIDO COMO MIEMBRO DEL CONSEJO

Tienen derecho a ser elegidos para formar parte del Consejo Directivo del Holding todos los Funcionarios del Grupo que cumplan con el Perfil y los requisitos de elegibles anotados precedentemente.

F) ATRIBUCIONES Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DIRECTIVO HOLDING

f.1) SOBRE LAS REUNIONES:

f.1 a) Objeto, frecuencia y agenda

- ✓ El objeto de las reuniones del Consejo será para analizar los resultados de las operaciones del Grupo y de otros tópicos relacionados con el quehacer del Grupo.
- ✓ El Holding se reunirá de manera ordinaria, por lo menos una (1) vez cada mes, atendiendo a convocatoria realizada por el Presidente y tan a menudo como fuere necesario.
- ✓ La agenda es elaborada por el Presidente del Consejo con el concurso de los demás miembros, quienes tienen la facultad para referir temas de interés para buen funcionamiento del Grupo.
- ✓ Dicha agenda debe ser enviada a los miembros participantes con mínimo cinco días francos de antelación a la fecha de reunión.

Manual de Gobierno **CORPORATIVO** | Expertus Global Consulting

Recibirán además, acta de reunión anterior, información sobre decisiones importantes y Estado de situación financiera. El Presidente debe dejar constancia de que fue recibida por los participantes.

- ✓ Para desarrollar la agenda con éxito deben agotar, por lo menos, media jornada de trabajo. Si el caso lo amerita, se extenderá la jornada a un día completo.
- ✓ Estas jornadas se dividirán en dos partes: la 1era. Para monitoreo de la marcha de los proyectos en curso y funcionamiento en sentido general de la organización, y la 2da. Para Análisis y discusión de temas importantes.
- ✓ De manera extraordinaria, las sesiones se celebraran, cuando a juicio del consejo lo justifiquen los intereses del Grupo.

f.1.b) Quorum, acta

- ✓ El quórum requerido para la realización de las reuniones del Holding es por lo menos las dos terceras partes de sus miembros. (75%)
- ✓ De cada reunión se levantara un acta, firmada por quien la preside y por los demás miembros asistentes, si por alguna razón alguno no desea o no puede firmar dicha acta; esta acción debe ser especificada en la misma. De igual manera se anotara en la misma el listado de los presentes, los ausentes con la debida excusa si existiese.
- ✓ Dicha acta reposara en las oficinas en caja fuerte de la institución, debidamente resguardada para asegurar su carácter confidencial.
- ✓ Sera responsabilidad del Secretario comunicar a las áreas pertinentes y dar seguimiento a las resoluciones tomadas e dicha reunión.



f.1.c) Convocatoria: Al inicio de cada periodo fiscal el Secretario circulara un calendario anotando la fecha específica que coincide con cada primer martes durante el año con el objeto de que cada miembro lo anote en su agenda, (electrónica o de escritorio)

- ✓ El aviso de convocatoria debe contener toda la información relativa a: Día, hora y lugar, carácter de Asamblea, el Orden del Día, el lugar de depósito de los poderes de representación y de los certificados de accionarios al portador y por ultimo las firmas de las personas que convocan.

- ✓ En caso de urgencia, el Holding puede ser convocado de manera extraordinaria para tratar asuntos que no puedan esperar hasta el día estipulado para celebrarse la reunión.

f.1.d) DEL ORDEN PARLAMENTARIO/ MANEJO DE REUNIONES

Establece las normas y procedimiento que se debe observar para el buen desenvolvimiento de las reuniones. El respeto al orden parlamentario permite reglamentar la discusión en las asambleas y reuniones de manera que los participantes tomen acuerdos y decisiones de alta trascendencia para la vida del Grupo.

f.1.e) ROLES ESTABLECIDOS

Para alcanzar los objetivos planteados es necesario definir diferentes roles críticos, que garanticen el cumplimiento de la agenda, haciendo de las misma un espacio altamente productivo para el buen funcionamiento del Grupo.

Las personas designadas deben desempeñar posiciones claves dentro de la organización, así como, poseer grandes características de líder demostradas a través de toda su historia en el Grupo...



f.1.f) MODERADOR: Es el responsable del buen desenvolvimiento de la asamblea o reunión. Puede ser el Presidente de la asamblea u otro miembro designado por el presidente. Lo cual se sugiere para mantener la equidad en el grupo.

El moderador debe:

- Asegurarse que los miembros de la mesa principal estén presentes y ubicados en el lugar que le corresponde.
- Controlar el tiempo de la reunión
- Asegurarse de agotar los temas de agenda
- Ceder la palabra en orden de prioridad.
- Asegurarse que el contenido de la intervención este ligada al tema en discusión.
- Ser respetuoso y cortés con todos los participantes
- Evitar interrupciones abruptas y desviación del tema en cuestión.
- Evitar que se establezcan monólogos entre dos participantes.
- Usar el sentido común y tener tacto para evitar susceptibilidades.
- Conducir la reunión de manera relajada sin forzar a los participantes.
- Dominar el proceso parlamentario y darle cumplimiento.
- Tener amplios conocimientos de la operacionalidad y cultura organizacional del Grupo.
- Ser justo e imparcial
- Hablar con coherencia, claridad y voz audible
- Imponer el orden en caso de que haya un desvío de atención
- Esclarecer cualquier duda que se presente sobre el entendimiento de un tema.
- Repetir las mociones presentadas para que sean escuchadas y comprendidas por los participantes.
- Cerrar la reunión.



f.I.g) SECRETARIO:

- Llevar acta de todos lo tratado, acuerdos y decisiones tomadas durante la reunión o asamblea.
- Distribuye según el orden correspondiente el acta entre los de los participantes.
- Procura las firmas correspondientes, de las actas.
- Archiva y Custodia las actas.
- Se asegura de mantener la confidencialidad de los documentos y temas tratados en las reuniones y asambleas
- Puede grabar la reunión (previa autorización de los presentes) para facilitar el levantamiento del acta.

f.I.h) PARTICIPANTES

Son todas aquellas personas con derecho a participar:

- Miembros del Consejo Directivo Holding
- Invitado/s especiales para tratar un tema específico según criterio del Holding en pleno, los cuales solo tendrán derecho a voz una vez se le haya pedido su opinión.

f.I.i) SOBRE EL DEBATE:

El debate en una reunión/asamblea es el proceso mediante el cual los participantes hacen una serie de deliberaciones hasta llegar a una solución o consenso en favor de los mejores intereses del Grupo.

Para que este proceso fluya de manera natural, con sentido de respeto y profesionalidad se deben cumplir las siguientes reglas de oro.

f.I.j) REGLAS DE ORO

- Habla primero quien pide la palabra primero.
- Inicia el debate de una moción el autor de la misma.
- La moción presentada puede ser objeto de debate No así, el miembro que la sustenta.
- Todo comentario debe ser impersonal.



- No esta permitido agotar un segundo turno sobre el mismo tema si existen miembros interesados en agotar un turno y todavía no lo han hecho.
- El tiempo de cada turno debe estar reglamentado, no más de diez (10) minutos por turno. Si necesita extenderse por más tiempo debe solicitar autorización y el consentimiento de por lo menos las dos terceras partes de los participantes.
- Mientras una persona habla el resto de la asamblea escucha. De no ser así el moderador debe llamar la atención a la asamblea.
- Usar un correcto vocabulario, que no hiera o lastime a los presentes. No esta permitido el uso de un lenguaje obsceno.
- Quien haga uso de la palabra No puede incurrir en ataques personales hacia otro miembro, en tal caso, el Presidente tiene potestad para declararlo fuera de orden.
- Al inicio de cada reunión mantener el celular en modalidad de vibración, conteste una llamada SOLO si es una emergencia, en este caso, salga del salón para no interrumpir el normal desarrollo de la misma.
- Respete el tiempo de los demás, llegue al lugar de la reunión unos cinco o diez minutos antes de la hora acordada.
- No ingiera comida o bebida durante el desarrollo de la reunión, si no esta pautado un brindis colectivo a todos los participantes.
- Controle su lenguaje gestual, mientras otra persona esta haciendo uso de la palabra.

f.I.k) Ausencia y apoderamiento de miembros

- ✓ Si por alguna razón algún/os miembro/s se ausenta (fallecimiento, renuncia, licencia..) durante el periodo superior a los 90 días o mas el Holding debe proceder a sustituirlo temporalmente por uno de los miembros de los Consejos de alguna de las entidades, mientras dure su ausencia, o hasta el próximo periodo eleccionario.



- ✓ El miembro que haya sido designado de manera provisional, durara en el cargo hasta que culmine el periodo para el cual fue nombrado su predecesor. Los actos y decisiones tomadas por el provisional serán validos, indistintamente de la decisión final que se tome, en relación a su temporalidad.

G) Funciones del Consejo Directivo Holding.

El Holding ha de ser un Grupo, donde se discuta con franqueza y con competencia, los aspectos más relevantes del futuro del mismo.

Bajo ninguna circunstancias podrán exigir ni aceptar pagos u otras ventajas relacionadas con su actividad distintos a su remuneración como miembros del consejo, ya sea para si mismo o para terceros, ni conceder ventajas injustificadas a estos.

Los miembros del Holding están comprometidos con los intereses del Grupo, por lo que no deben perseguir intereses personales con sus decisiones, ni utilizar para beneficio personal las oportunidades de negocio que haya conocido por ser miembro del mismo.

En ese orden, sus funciones básicas son:

- ✓ Formular las políticas y fijar la orientación de la sociedad y tiene facultad para actuar en todos los asuntos que se relacionen con el objeto social, estando autorizado para redactar y celebrar los contratos que fueren de lugar.
- ✓ Definir la política de Responsabilidad Social del Grupo.
- ✓ Revisión de los estados financieros, mensuales y anuales.
- ✓ Representa la sociedad en su vida interna y externa, es decir, tanto respecto a los accionistas y socios como respecto a terceros.
- ✓ Sugiere paquete de compensación, y recomienda la elección y sustitución de altos Funcionarios del Grupo.
- ✓ Ejecuta todas las decisiones de las Asambleas Generales.
- ✓ Nombra y revoca a su Presidente, sin que la revocación implique la expulsión del Consejo Directivo de su entidad



- ✓ Garantizar el cumplimiento de la integridad de los sistemas contables, de control interno, y de los Estados Financieros del Grupo y la operatividad de la organización
- ✓ Aprueba, revisa y supervisa el Plan Estratégico, y en consecuencia los planes de acción, los presupuestos anuales, los objetivos a corto mediano y largo plazo.
- ✓ Evaluar la efectividad de los informes de los auditores externos y de las prácticas de gobierno con los que opera el Grupo, llevando a cabo los ajustes o implementos de nuevas prácticas sugerida en dicho informes, producto de los hallazgos de los expertos.
- ✓ Crea comisiones encargadas de estudiar los asuntos que para su examen y opinión les sean sometidos.
- ✓ Otorgar licencia a sus miembros por el tiempo que juzgue pertinente.
- ✓ Determina la política de información y comunicación con los distintos accionistas y socios, los mercados y la opinión pública en general.
- ✓ Conocer y dar solución a situaciones de conflicto de intereses entre accionistas, asociados y personal de alta dirección del Grupo.

LAS FUNCIONES AQUÍ ESPECIFICADAS NO DEBERAN SER OBJETO DE DELEGACION POR PARTE DEL CONSEJO POR NINGUN CONCEPTO.

H.) Es RESPONSABILIDAD de los miembros del Holding los aspectos siguientes:

- ✓ La existencia real de los dividendos y excedentes repartidos.
- ✓ La regularidad de los libros o asientos que tengan a su cargo
- ✓ La ejecución de las resoluciones de las asambleas generales



- ✓ El cumplimiento de las demás obligaciones que la ley y los estatutos que le imponen.

Quedan exento de responsabilidad por los actos antes descrito, aquellos miembros que hayan dejado constancia escrita de no estar de acuerdo, dentro en un plazo de cinco (5) días, contados a partir de la reunión en que se haya adoptado la resolución o a la fecha que se haya tomado conocimiento de ella.

I. DE LA FORMACION DE COMITES DENTRO DEL HOLDING

La conformación de diferentes comités dentro del Holding, facilita, profesionaliza el análisis de casos y la toma de decisiones, así como, robustece la calidad y el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo.

Los miembros de los diferentes comités, deben ser rotados en un tiempo no mayor a los dos (2) años, esto así para asegurar la independencia de criterio, en cada una de sus áreas.

I. a) COMITÉ DE VIGILANCIA

Su objetivo es informar todo lo relacionado con el cumplimiento o no del control interno del Grupo, avance del plan anual de Auditoria interna, actualización de las observaciones de control interno pendientes, vencidas y sus consecuentes planes de acción para enmendar la debilidad, así como informar sobre irregularidades, indelicadezas y/o fraudes internos investigados y sus resultados.

Se asegura, además, que la información financiera publicada por el Grupo, a través de los Estados Financieros sea completa, precisa, oportuna y relevante. Para ello debe discutir con los auditores externos los hechos más relevantes ocurridos en el año auditado,

incluyendo los solucionados y los que están pendientes, con sus respectivas causas de origen y la forma como fueron solucionados.

Permanecerá atento a todas las operaciones del Grupo. Al cumplimiento de las normas, políticas y procesos aprobados, con el objetivo de prevenir y detectar eventuales conflictos de intereses, dentro del Consejo como a otros niveles claves del Grupo.

J. REMUNERACION DE LOS MIEMBROS DEL HOLDING

Los miembros del Consejo Directivo Holding, hacen una función honorífica, en la dirección de dicho Consejo. No obstante, como un reconocimiento a su interés por el buen desempeño, se establece una remuneración atendiendo a las premisas siguientes:

- Debe estar alineada con la situación económica-financiera del Grupo y con la maximización de ésta en el tiempo (largo plazo).
- Debe existir un proceso formal y transparente para el establecimiento del paquete de compensación.
- Debe ser atractivo para atraer, retener y motivar a los miembros del consejo.
- Debe estar en línea con lo imperante en el mercado.
- La remuneración individual de un miembro no debe representar un porcentaje excesivo de la remuneración total del consejo.

En función de esas premisas, se define:

- Asignar una dieta fija a cada miembro en función de su asistencia a las reuniones y la proximidad con la oficina central. No debe ser menor al gasto incurrido en transporte y alimentación, y no mayor al 30% de ese valor.



- El presidente del Consejo recibirá el doble del valor que reciben los demás miembros.
- El Secretario recibirá una dieta mayor equivalente al 50% de lo estipulado a los demás miembros.

K) SOBRE SITUACIONES DE CONFLICTO DE INTERESES

Al momento de la designación de los miembros del Consejo, estos deben firmar su declaración de Conflicto, (consignado en el Código de Ética) especificando que tipo de situación puede ser objeto de vinculación a un conflicto de intereses. Esta/s situación/es deben ser dirimidas en el seno del Consejo y deben ser consignadas en el Informe anual de Gobierno Corporativo.

Mientras se debate el tema de conflicto de intereses el miembro en cuestión, debe abandonar la sala para permitir la objetividad en la solución del mismo.

Si un miembro es reincidente en incurrir en actos de conflictos de intereses, a la tercera situación, es motivo de salida de la organización sin responsabilidad para esta, amparada en el Art. 88 del Código de Trabajo vigente, según la naturaleza de la situación presentada.

Algunas situaciones que pudieran dar al traste con una situación de Conflicto:

- **Familiaridad:** Conyugues o compañero/a sentimental con sentido de permanencia (unión libre reconocida) ascendentes o descendientes (yerno/a, suegro/a, cuñado/a). Hermanos/as, Hijo/as o cualquier otra familiaridad sanguínea. Ya sea trabajando para cualquier área del Grupo, o en cualquier empresa de la competencia.
- **Identificación de personas “particulares”** ofreciendo servicios de cualquier naturaleza pecuniaria, (que compita con la naturaleza



de las operaciones del grupo), a cualquiera de las áreas del Grupo, con capital de un/os miembro/s del Consejo.

- **Personas jurídicas** en las que cualesquiera de los miembros del Consejo, o personas vinculadas por lazos afectivos o familiares a ellos, mantengan una participación estable y significativa en su capital.

Dado la importancia que reviste el control de las situaciones antes señaladas, el Consejo debe analizarlas con cuidado, antes de producir una aprobación en una situación en particular.

V.I.4 NIVEL IV NORMATIVA CORPORATIVA

En el cuarto nivel del esquema de Gobierno encontramos toda la documentación que sirve de sustento y soporte ético, moral y políticas empresariales, recogidas en

: Contiene las normas que rigen el actuar de los colaboradores los manuales siguientes:

- A) MANUAL DE POLITICAS EMPRESARIALES**, así como las relaciones con clientes, proveedores, compañeros de trabajo y la sociedad en sentido general.
- B) CODIGO DE ETICA:** Recoge los valores, principios corporativos, los conceptos éticos, así como la forma de actuación que observamos en la realización de nuestras operaciones

V.I.5 NIVEL V DEL PRESIDENTE EJECUTIVO DEL GRUPO

El quinto nivel es relativo a la figura del Presidente del Grupo, es la figura responsable de gestionar el logro de las Metas del Holding

G) ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

El Consejo ha investido al Presidente de amplios poderes para actuar en toda circunstancia en nombre de la sociedad, en ese orden sus atribuciones principales son:



1. Asumir, bajo su responsabilidad, la dirección general de la sociedad y representar a la misma en su relación ante terceros.
2. Proponer, si lo considera necesario, al Consejo, una persona física para que sea nombrada o actúe como su delegada.
3. Presidir las reuniones del Consejo de Administración, con voto decisivo en caso de empate.
4. Firmar por la sociedad y en nombre de esta todos los escritos y documentos necesarios para los actos que tiene el poder o la autorización de realizar.

H) OBLIGACIONES DEL PRESIDENTE

Como gestor de la consecución de las metas del Holding tiene la obligación de la elaboración y seguimiento del Plan Estratégico, el cual contiene:

B. a) PLAN ESTRATEGICO: El Grupo concebirá el plan estratégico el cual contiene los lineamientos, objetivos, estrategia e indicadores de gestión, sobre los cuales se dirigirán las operaciones del Grupo para los próximos tres (3) años.

El desarrollo y seguimiento al cumplimiento de dicho plan estará bajo la responsabilidad del área Planeación y Desarrollo, unidad creada para tales fines.

Básicamente el Plan Estratégico contiene los aspectos siguientes:

B.b) Direccionamiento Estratégico:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores
- ✓ Filosofía.

B.c) Resumen Análisis Estratégico. Análisis FODA:

- ✓ Fortalezas
- ✓ Oportunidades
- ✓ Debilidades
- ✓ Amenazas



B.d) Factores Claves de Éxito

- ✓ Ejes Estratégicos:
 - Estructura de Gobierno
 - Eficiencia Operacional
 - Gestión de Marketing y Crecimiento
 - Fidelización de los productos
 - Productividad de las fincas
 - Calidad del producto
 - Desarrollo y Cooperación

B.e) Objetivos Inmediatos

Para cada Eje Estratégico y basado en el resultado del análisis estratégico (FODA), se especifico en el plan estratégico los objetivos inmediatos a alcanzar.

B.f) Indicadores de Gestión.

- ✓ Elementos de medición de consecución de cada objetivo para garantizar una evaluación objetiva en cada nivel de gestión en todas las empresas y dependencias del grupo.
- ✓ Estos indicadores serán definidos oportunamente por el área de planificación estratégica. Sin que sea limitativo, los indicadores mas relevantes para evaluar los distintos niveles de gestión son los siguientes:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Ventas Totales \$ | 11. ROI |
| 2. Quintales Orgánicos | 12. Reclamos del Cliente |
| 3. Ganancia Bruta % | 13. Auditorias Internas |
| 4. Precio de Venta | 14. No-Conformidades detectadas en Auditorias |
| 5. Test Acido | 15. Avance Mapeo de Procesos |
| 6. Dividendo por Quintal | 16. Acciones Correctivas |
| 7. Costo de Manipulación de Toneladas | 17. Acciones Preventivas |
| 8. Apalancamiento Financiero | 18. Calidad del Grano? |
| 9. Flujo Libre de Efectivo | 19. Quintales Producidos |
| 10. ROA | 20. Precio de Compra |



21. Costos Variables de Produccion
22. Capacidad Instalada
23. Nomina Variable
24. Indice de Personal no calificado
25. Indice de Satisfacción RRHH
26. Costos de Formación
27. Absentismo
28. Rotación personal
29. Costos de Reclutamiento
30. Interrupciones Funcionamiento del Sistema
31. Tiempo de Respuesta ante Siniestros
32. Net Promoted Score
33. Satisfacción del cliente
34. Benchmark de Precio contra competencia
35. Participación de Mercado
36. Nuevos Proyectos
37. Nivel de Financiamiento
38. Proyectos Desarrollados
39. Seguridad Laboral
40. Accidentes Laborales
41. Suscripcion Productores Afiliados
42. Inversion en Activos Fijos
43. Fincas Certificadas
44. Charlas y Eventos de Integracion
45. Avance de Proyectos Sociales

C) DE LA RENDICION DE CUENTAS:

El Presidente Ejecutivo es responsable de rendir cuenta sobre el desempeño financiero y de la eficiencia operativa del Grupo. Apoyado en el Presupuesto de ingresos y Gastos. Así como en la gestión de la unidad de AUDITORIA INTERNA. Y PLANIFICACION Y DESARROLLO.

D) AÑO FISCAL: El Grupo asumirá el ejercicio fiscal iniciando el 1ero. De octubre y termina el día 30 de septiembre de cada año.

E) DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

El área de Auditoria Interna debe ser una unidad asesora que brinda servicios en las diferentes áreas del Grupo en el logro de sus objetivos, concebida para agregar valor, mejorar y garantizar el buen desenvolvimiento y desempeño de las actividades operativas, administrativas y financieras, e informando al Consejo de Administración los resultados de las evaluaciones y recomendaciones, las cuales servirán como base en la toma de decisiones

Manual de Gobierno **CORPORATIVO** | Expertus Global Consulting

El responsable de esta unidad es seleccionado por el Consejo del Holding, de una terna de candidatos concebida por la unidad de Gestión Humana y refrendado por los consejos de las empresas del GRUPO.

Se reporta al Comité de Auditoría Interna.

Sus funciones:

- ✓ Velar por el cumplimiento de los procedimientos, políticas, planes, leyes reglamentaciones y controles para reportar oportuna y adecuadamente la ocurrencia de incumplimientos o irregularidades, con las recomendaciones para solucionar las situaciones encontradas y/o fortalecer los controles administrativos.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de los informes emitidos con anterioridad.
- ✓ Verificar la exactitud y confiabilidad de los registros y reportes financieros y de operación, así como, la aplicación de las normas internacionales de contabilidad en la contabilización de las operaciones.
- ✓ Revisar de manera parcial o total las operaciones y procedimientos adoptados en el Grupo, con la finalidad de evaluar la eficiencia, con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros; y los resultados de las operaciones programadas, para determinar si se han logrado o no los objetivos propuestos.
- ✓ Evaluar y revisar los medios de salvaguarda de los activos, verificar su existencia, así como la eficiencia con que están siendo utilizados estos recursos.
- ✓ Colaborar con los auditores externos en la ejecución de su trabajo y otros asuntos, en beneficio a la reducción de costos y la eficientización de la auditoría.
- ✓ Realizar investigaciones especiales solicitadas por el Consejo de Administración del Grupo, o cualquiera de las entidades vinculadas.



F) DE LA UNIDAD DE PLANIFICACION Y DESARROLLO

La Unidad de Planificación y Desarrollo, deberá promover, orientar y coordinar el proceso de planificación del Grupo así como, el seguimiento y la evaluación del desarrollo institucional, en función del mejoramiento económico, desarrollo de planes sociales, de la calidad de vida de los miembros, y la preservación de los recursos naturales, en forma integrada y participativa tanto en la sede central como a nivel de sucursales

Sus funciones:

- ✓ Dirigir y coordinar, las actividades y acciones inherentes a la planificación estratégica y desarrollo del Grupo.
- ✓ Dirigir y coordinar la formulación y ejecución del plan operativo anual de conformidad con los lineamientos generales del plan estratégico del Grupo.
- ✓ Generar y aprobar los instrumentos en materia de planeación seguimiento y evaluación para las acciones operativas del GRUPO.
- ✓ Proponer, métodos, sistemas e instrumentos que faciliten la implementación del Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo, el cumplimiento de metas, proyectos y acciones operativas y sustantivas, la investigación y el desarrollo del Grupo Conacado en sentido general.
- ✓ Planificar, diseñar y ejecutar capacitación en materia de planificación, programación, seguimiento y evaluación de indicadores de gestión del Grupo.
- ✓ Dar seguimiento al cumplimiento de lo consignado en el Plan estratégico.
- ✓ Asegurar el seguimiento de los compromisos del Grupo con otros entes u organismos con los cuales tenga convenios y cartas de entendimientos, para impulsar programas o proyectos orientados al desarrollo agropecuario y rural.



- ✓ Crear e instrumentar el subsistema de evaluación y seguimiento de la gestión estratégica, particularmente de los proyectos, estudios e investigaciones y comisiones institucionales que tengan carácter estratégico para el Grupo y preparar los correspondientes informes de evaluación, tanto por áreas funcionales como a nivel corporativo.

V.I.6 NIVEL VI DIRECTORES

A) DIRECTORES: Son los responsables de la implementación de las iniciativas y directrices contenidas en el plan estratégico aprobado por el consejo directivo del Holding. En este nivel se gestiona la definición y seguimiento a los indicadores de gestión.

Las direcciones de planificación y desarrollo, mercadeo y administración y finanzas le dan soporte administrativo a todas las entidades del Grupo (FUNDACION CONACADO, COOPERATIVA Y CONACADO AGROINDUSTRIAL). La entidad que recibe los servicios de estas áreas deberá hacer un pago compensatorio a la entidad proveedora por los servicios prestados. En la proporción siguiente:

ENTIDAD	COMPENSACION
1. Cooperativa de ahorros, créditos y servicios múltiples, conacado, INC.	30%
2. Agroindustrial	50%
3. Fundación Conacado	20%
Total	100%



Estas posiciones son seleccionadas por el Comité Directivo Holding, de una terna suministrada por la unidad de Gestión Humana. Con esta selección el Holding envía su sugerencia de contratación a la Dirección de la entidad correspondiente para que ésta invista al director propuesto, de la AUTORIDAD suficiente para realizar su trabajo, requerir informaciones y hacer cumplir con las políticas, normas y procedimientos establecidos para el buen funcionamiento del Gobierno Corporativo.

Estas unidades funcionales son:

B) DIRECTOR FUNDACION CONACADO:

- ✓ Encargado de Apoyo técnico de Calidad
- ✓ Encargado de Asistencia Social
- ✓ Encargado de Administración

C) DIRECTOR COOPNACADO:

- ✓ Gerencia de Sucursales
- ✓ Gerencia de Negocios
- ✓ Gerencia Operaciones

D) DIRECTOR AGROINDUSTRIAL

- ✓ Gerencia de Planta Industrial
- ✓ Gerencia de Sucursales
- ✓ Gerencia Calidad y Logística
- ✓ Gerencia Comercial

E) DIRECTOR DE MERCADEO

- ✓ Gerencia Comercial Agroindustrial
- ✓ Gerencia Comercial Corporativa

F) DIRECTOR ADMINISTRACION Y FINANZAS:

- ✓ Tesorería
- ✓ Contabilidad
- ✓ Presupuesto
- ✓ Informática
- ✓ Recursos Humanos



- ✓ Servicios Generales (Compras y contrataciones, Archivos, Mantenimiento, Seguridad, Recepción, Conserjería, Mensajería)

G) DIRECTOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO

- ✓ Gerencia de Proyectos
- ✓ Gerencia de Calidad
- ✓ Gerencia Base de Conocimiento

V.I.6 NIVEL VI SOBRE GERENTES DE SUCURSALES

Es la persona responsable del manejo estratégico y operacional de la sucursal bajo la dirección del Director correspondiente, cuyas actividades se corresponden con el plan estratégico corporativo definido por la alta dirección corporativa.

A) Funciones de los Gerentes:

- ✓ Colaborar en la elaboración del plan estratégico de su unidad
- ✓ Elaborar el presupuesto de utilidades de su área
- ✓ Velar por el cumplimiento del plan estratégico y el presupuesto de su área.
- ✓ Responsable del desarrollo y crecimiento de los productores de su área de gestión.
- ✓ Asegurarse de brindar un apoyo técnico a los productores.
- ✓ Velar por el cumplimiento de la calidad en el proceso de producción y acopio del grano.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las normas de calidad consignadas en las diferentes certificaciones a las cuales CONACADO es signataria.
- ✓ Identifica oportunidad y pone en práctica proyectos sociales que contribuyan con el mejoramiento de la calidad de vida de los productores.
- ✓ Mantenerse actualizado sobre los cambios y tendencias del mercado para satisfacer la demanda del mismo.



- ✓ Propiciar actividades de benchmarking, entre las sucursales del Grupo y poner en prácticas las mejores practicas que apliquen a su área.
- ✓ Responsable de rendir informe de resultado de sus operaciones financieras al cierre de cada periodo fiscal.
- ✓ Responsable del buen uso de los recursos (financieros, tecnológicos, humanos, de producción...) a fin de mantener una eficiencia operacional por encima de los estándares establecidos (indicadores de gestión)
- ✓ Propiciar un excelente clima organizacional dentro el personal.
- ✓ Cumplir con su ejemplo y hacer cumplir lo establecido en el Código de Ética y Manual de Políticas empresarial definido por el Grupo.
- ✓ Dar soporte a las actividades de la Cooperativa.
- ✓ Pendiente del mejoramiento continuo del proceso de despacho del cacao.
- ✓ Responsable del fortalecimiento y crecimiento de las Asociaciones de base existentes de su área.
- ✓ Desarrollar plan para el incremento de nuevos socios en las asociaciones.
- ✓ Asistir a las Asambleas y reuniones donde se requiere su presencia.
- ✓ Dar soporte y suministrar información requerida por las unidades funcionales corporativas, tales como: Auditoria Interna, informática, Gestión Humana, Mercadeo.

B) PERFIL DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

- ✓ Graduado de Ingeniero agrónomo, Administrador de Empresas o áreas afines
- ✓ Diplomado o Maestría el Alta Gerencia, Administración Estratégica.
- ✓ Amplios conocimientos sobre el cultivo del cacao.
- ✓ Habilidad en el establecimiento y manejo de indicadores de gestión
- ✓ Alto concepto ético y profesional.
- ✓ Amplios conocimientos y experiencia en materia de producción y comercialización del cacao.



- ✓ Condición de líder.
- ✓ Visión de futuro.
- ✓ Sensibilidad Social.
- ✓ Habilidad para identificar y aprovechar la oportunidad para hacer negocios.
- ✓ Alto sentido de respeto.
- ✓ Capacidad de innovación, investigación, desarrollo y creatividad.
- ✓ Adaptabilidad al cambio.
- ✓ Conciencia Organizacional
- ✓ Temple, Perseverancia y Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento Estratégico.
- ✓ Respeto por el marco Legal.
- ✓ Capacidad de Negociación.
- ✓ Destreza en interpretación de informes técnicos muy especialmente los relacionados con el área de Finanzas.
- ✓ Capacidad para mantenerse actualizado en las diferentes áreas del quehacer local y mundial relacionado con el mundo del cacao.
- ✓ Autogestión y Disciplina.

C) FORMA DE COMPENSACION DEL PERSONAL DEL GRUPO

La compensación varía según la ubicación de la sucursal y volumen de producción.

En todo caso el Administrador debe recibir, según la entidad a la cual pertenezca como sigue:

V.I.7) NIVEL VII GREMIO DE CACAOCULTORES (CONACADO ONG)

Aglutina a todas las asociaciones de productores agrícolas ubicados en la zona de cultivo, organismo creado con vida ilimitada, con el objetivo



fundamental de servir de enlace entre las Asociaciones y los demás organismos que conforman el esquema de Gobierno del Grupo Conacado.

Básicamente esta comprometido a gestionar actividades de apoyo a los productores agrícolas a través de programas de investigación, transferencia de tecnología, sistema de comercialización y gestión de beneficios sociales e infraestructuras en las comunidades en donde incide una de las empresas del grupo.

Su estructura está conformada por 5 órganos:

- ✓ Asamblea General de Socios
- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Comisión Fiscalizadora
- ✓ Consejo de Vigilancia
- ✓ Tribunal Disciplinario

V.I.8.9 NIVELES VIII Y IX DE LAS ASOCIACIONES DE BASE Y PRODUCTORES

Las Asociaciones son el organismo de primera línea donde se sustenta la estructura de gobierno. Están contenidas en las diferentes sucursales, la presencia o ausencia de ellas, hace sólida o no una sucursal.

G) Condiciones y Pasos para su conformación:

- ✓ Existencia en la zona/región de productores agrícolas
- ✓ Se requiere un mínimo de 15 productores, según la naturaleza de su cultivo (café, cacao etc.) y un máximo de 80 productores para facilitar su administración
- ✓ Cada Asociación debe elaborar los estatutos sociales que regirán los destinos de la misma.
- ✓ El Coordinador Regional apoyado en la labor de los técnicos, identifica en la zona de influencia de alguna entidad del grupo, la cantidad de productores afiliados o no a alguna organización.
- ✓ Lleva a cabo reunión informativa y de concienciación de los beneficios ventajas y desventajas de estar afiliados.



- ✓ El productor interesado se inscribe en una lista. No existe ningún criterio/perfil de calificación para la afiliación. SOLO el interés demostrado de pertenecer a la misma y poseer algún predio agrícola.
- ✓ Para legitimar su existencia se debe levantar un acta de dicha reunión con el contenido de los temas tratados, acuerdos arribados y listado y firma de los presentes. Estos documentos servirán de base para autorizar ante el consejo del Fundación.

H) **Estructura de formación:** Para ser debidamente aceptada como tal, la Asociación deberá mostrar la siguiente estructura compuesta por 5 miembros y tres (3) organismos:

- ✓ 1 Presidente
- ✓ 1 Secretario
- ✓ 1 Tesorero
- ✓ 2 Vocales
- ✓ 1 Comité de Crédito (3 miembros)
- ✓ 1 Comité de Comercialización(3 miembros)
- ✓ 1 Comité de Asistencia Técnico y Social (3 miembros)

I) **Plan de trabajo:** El plan de acción a desarrollar por las Asociaciones se deriva del Plan Estratégico del Grupo.

Sus acciones están asesoradas y supervisadas por las diferentes unidades de negocios y asistencia técnica social, de la zona a la cual pertenezcan.

J) **Objetivo de las Asociaciones:**

- ✓ Obtener asistencia técnica y de apoyo a la producción agropecuaria, según el rublo que cultive, para la comunidad donde opera.
- ✓ Mejorar la calidad del rublo cultivado, a fin de que sus productores puedan tener mejores beneficios y acceso a mercados competitivos.



- ✓ Gestionar el mejoramiento continuo de la calidad de los insumos, infraestructuras de servicios, educación, comunicación y vivienda, para los productores de la zona donde opera.
- ✓ Motivar la integración de la familia al trabajo agrícola.
- ✓ Colaborar en la preservación del medio ambiente, conservando las fuentes de agua y el sistema agroforestal requerido para el cultivo de sus productos, como parte de la cobertura boscosa del país.
- ✓ Vigilar la justa distribución de la cosecha y el mantenimiento de las infraestructuras del sistema dentro de su jurisdicción para optimizar su aprovechamiento.
- ✓ Gestionar créditos agrícolas con Bancos comerciales y otros proyectos de desarrollo en beneficio de los miembros de la Asociación.
- ✓ Fortalecer y promover las buenas relaciones entre los productores fomentando el sentido de solidaridad y mutuo apoyo para lograr el desarrollo de las comunidades.
- ✓ Promueve actividades deportivas, sociales y culturales para las familias vinculadas a la producción.
- ✓ Fomenta la inclusión de las mejores prácticas entre las asociaciones, para fortalecer el sistema agroforestal de la región en que opera.

K) **Deberes y Derecho de las PRODUCTORES**

DEBERES:

- ✓ Debe mantener su finca en óptimas condiciones de higiene y cuidado del suelo, observando en todo momento los requisitos de certificación exigidos por los organismos locales e internacionales creados para tales fines.
- ✓ Preocuparse por recibir entrenamiento que le ayuden a optimizar su producción.



- ✓ Debe cuidar los insumos y materiales que a través de la sucursal tiene acceso para mejorar la calidad de su producción.
- ✓ Debe cumplir con los compromisos económicos contraídos a través de la Cooperativa, en cuanto a monto y tiempo pactado en el momento del desembolso del préstamo.
- ✓ Pagar oportunamente la cuota establecida cada miembro.

DERECHOS:

- ✓ A ser elegido para dirigir la asociación con voz y voto.
- ✓ A ser elegido para representar su asociación en la Asamblea.
- ✓ A elegir y ser elegido para desempeñar las funciones de dirección dentro de la Asociación
- ✓ A recibir la retribución de dividendos correspondientes según el resultado de su cosecha.
- ✓ A recibir asesoría técnica para la mejora de la calidad de sus cosechas.
- ✓ Presentar ante la Directiva de la Asociación los reclamos pertinentes por cualquier anomalía.
- ✓ A acceso de los resultados financieros de su área.
- ✓ A usar la infraestructura de manejo post cosecha propiedad de la Asociación
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los mandatos estatutarios, así como todas las resoluciones y decisiones válidamente aprobadas por los órganos de dirección de la Asociación.

L) SOBRE LOS DIVIDENDOS:

f.a) AGROINDUSTRIAL: Reserva y Distribución.

- ✓ Según estipulas los estatutos vigentes de los beneficios netos obtenido, anualmente se separara no menos del cinco por ciento (5%) para la constitución del Fondo de Reserva Legal; esto no será

necesario si dicho Fondo ha alcanzado una suma igual a la decima parte del capital social.

- ✓ También se apartara el porcentaje que les ha sido asignado a los miembros del Consejo de Administración como retribución.
- ✓ La Asamblea General Ordinaria anual podrá decidir que la totalidad o parte de la suma restante de los beneficios se reserve para para hacer amortizaciones del pasivo de la sociedad o para la constitución de un fondo de previsión o de reserva extraordinario o para fines de aumento de capital o para cualquier otro uso de interés para la sociedad.
- ✓ El monto a distribuir es lo restante después de haber deducido todo lo descrito precedentemente.

f.b) Sobre Excedentes de Cooperativa

El Excedente a distribuir entre los socios es el resultado de las operaciones económicas durante el año social, menos los gastos generales y administrativos. Esto constituye el excedente neto o déficit, según el caso.

El remanente de los excedentes netos que se obtengan por la gestión económica de la cooperativa se utilizará en la siguiente forma:

- La dos decima (2/10) del uno por ciento (1%) de las operaciones bruta para el fondo de Reserva General. Este fondo se usara exclusivamente con la aprobación del Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP) se cubrirá con él cualquier contingencia que no este cubierto por seguro.
- 10% del remanente para constituir un fondo de reserva especial para desarrollar nuevos proyectos.

- Hasta un 5% al interés sobre el valor nominal de los certificados de aportación
- 20% para fortalecer el capital institucional de la cooperativa
- El balance restante se distribuirá entre los socios como compensación por inflación y pago al patrimonio en proporción al uso de los servicios durante el ejercicio social terminado.