



**Gobierno Corporativo en el desarrollo de las pymes del sector industrial de alimentos y
bebidas del Distrito Metropolitano de Quito**

Caraguay Fajardo, Ximena Guadalupe

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, Contadora

Pública – Auditora

Dr. Berrones Paguay, Amaro Vladimir Mgs.

18 de septiembre del 2020



Document Information

Analyzed document	Tesis Ximena Caraguay 15 9 2020.docx (D79212101)	 CPA Dr. Amaro V. Berrones P. Profesor Medio Tiempo CC: 0003290107 ID: L00007581
Submitted	9/16/2020 4:44:00 AM	
Submitted by		
Submitter email	avberrones@espe.edu.ec	
Similarity	4%	
Analyst address	avberrones.espe@analysis.orkund.com	

Sources included in the report

SA	Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / Tesis.Dunia.Torres.Final Revisada MVCA f.docx Document Tesis.Dunia.Torres.Final Revisada MVCA f.docx (D78131514) Submitted by: mvcantunia@espe.edu.ec Receiver: mvcantunia.espe@analysis.orkund.com	 3
W	URL: https://www.lahora.com.ec/loja/noticia/1102165831/participacion-de-la-industria-el-... Fetched: 9/16/2020 4:45:00 AM	 5
SA	TESIS - ESTUDIO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME revisadaSTCHAN sin bibliografi ... Document TESIS - ESTUDIO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME revisadaSTCHAN sin bibliografi ... (D40900755)	 6
W	URL: https://1library.co/document/9ynenojy-33279.html Fetched: 7/2/2020 1:14:09 AM	 3
W	URL: https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-economico.html#:~:text=La%20definic Fetched: 9/16/2020 4:45:00 AM	 1
SA	Tesis altamirano FINAL-EMPASTAR - copia.pdf Document Tesis altamirano FINAL-EMPASTAR - copia.pdf (D11811927)	 5
W	URL: https://www.researchgate.net/profile/Fabiola_Duran/publication/319879323_Comercio_... Fetched: 7/11/2020 7:03:02 PM	 2
W	URL: https://www.gulasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1JT ... Fetched: 9/16/2020 4:45:00 AM	 2
W	URL: https://www.researchgate.net/profile/Erika_Gonzalez_Rosas/publication/264082520_La... Fetched: 3/16/2020 1:59:07 AM	 4
W	URL: https://www.aval.ec/informacion-general-de-empresas/cual-es-la-situacion-financier... Fetched: 9/16/2020 4:45:00 AM	 3
W	URL: https://www.aval.ec/informacion-general-de-empresas/conoce-la-situacion-de-las-emp... Fetched: 9/16/2020 4:45:00 AM	 3

URKUND

W	URL: https://www.capelpi.org.ec/index.php/noticias/noticias-archivadas/977-pymes-capelp ... Fetched: 9/16/2020 4:45:00 AM	 1
W	URL: https://www.capelpi.org.ec/index.php/noticias/noticias-archivadas/704-el-dia-mundi ... Fetched: 9/16/2020 4:45:00 AM	 1
W	URL: https://www.capelpi.org.ec/index.php/noticias/noticias-archivadas/814-director-cap ... Fetched: 9/16/2020 4:45:00 AM	 2
W	URL: https://core.ac.uk/download/pdf/160741766.pdf Fetched: 6/6/2020 11:06:41 PM	 1
SA	LIBRO DEFINITIVO REVISIÓN (1).docx Document LIBRO DEFINITIVO REVISIÓN (1).docx (D76935208)	 1
SA	CUADROS ARTEAGA MARIA BELEN Y VILLAFUERTE SANCHEZ ANGHELA DENISSE AVANCE 50%.docx Document CUADROS ARTEAGA MARIA BELEN Y VILLAFUERTE SANCHEZ ANGHELA DENISSE AVANCE 50%.docx (D75926084)	 1



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**Gobierno corporativo en el desarrollo de las pymes del sector industrial de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito** ” fue realizado por la señorita **Caraguay Fajardo, Ximena Guadalupe** el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 18 de septiembre de 2020

Dr. Berrones Paguay, Amaro Vladimir Mgs.

C. C. 0603290107

ID: L00007581



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, **Caraguay Fajardo, Ximena Guadalupe**, con cédula de ciudadanía n° 1726036005, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Gobierno corporativo en el desarrollo de las pymes del sector industrial de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 18 de septiembre de 2020

Caraguay Fajardo, Ximena Guadalupe

C.C.: 1726036005

ID: S00354998



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **Caraguay Fajardo, Ximena Guadalupe**, con cédula de ciudadanía n° 1726036005, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Gobierno corporativo en el desarrollo de las pymes del sector industrial de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 18 de septiembre de 2020

Caraguay Fajardo, Ximena Guadalupe

C.C. 1726036005

S00354998

Dedicatoria

A mi mayor fortaleza, mi familia:

Mis padres, hermanos y sobrinos, quienes, con su amor y cuidados, me han dado la fortaleza de seguir día a día construyendo mi camino, siendo el impulso para conseguir mis objetivos.

Los consejos y el cariño de mis padres que me han permitido avanzar en mi vida superando los obstáculos, el amor de mis hermanos, quienes son mis mejores amigos y un apoyo incondicional, los abrazos y amor de mis sobrinos, los niños que me regalan sus sonrisas y para quienes espero ser un ejemplo y apoyo a lo largo de su vida. Los llevo a todos siempre en mi pensamiento.

Ximena Caraguay

Agradecimiento

El proceso y culminación de este proyecto de investigación no hubiera sido posible sin las bendiciones de Dios manifestándose de diferentes maneras en mi vida.

A mis padres Franklin y Esperanza que han sido el apoyo y guía durante todo mi camino llegando a esta instancia de culminación de mis estudios universitarios.

A mis hermanos Flor, Ricardo y Mónica mis fieles compañeros que han sido mi apoyo y junto a ellos he vivido tantas aventuras, dándome siempre los ánimos para seguir y alcanzar mis objetivos.

A mis sobrinos Emily y Rafael los niños de mis ojos qué me han dado tantas alegrías y su amor incondicional.

Al Dr. Amaro Berrones quien me ha brindado su apoyo para la realización y culminación de este proyecto de investigación, quien mediante su enseñanza y dedicación a inspirado a sus estudiantes a prepararse y aprender cada día y ser mejores profesionales y seres humanos.

A mis maestros quienes en las aulas me han impartido su saber, permitiendo alcanzar este logro profesional y académico.

A todos mis amigos que han estado a lo largo de mi vida universitaria y personal, compartiendo los buenos y malos momentos, sonrisas, bromas, sustos, aprendiendo juntos y brindándome su constante apoyo, en especial Cristina, Paola, Paulina, Yomaira, Johana, Fabricio, Marvin, Ricardo y Paúl.

Ximena Caraguay

Índice de contenido

<i>Urkund</i>	2
<i>Certificado del director</i>	4
<i>Responsabilidad de autoría</i>	5
<i>Autorización de publicación</i>	6
<i>Dedicatoria</i>	7
<i>Agradecimiento</i>	8
<i>Índice de contenido</i>	9
<i>Índice de tablas</i>	13
<i>Índice de figuras</i>	14
<i>Resumen</i>	16
<i>Palabras clave:</i>	16
<i>Abstract</i>	17
<i>Key words:</i>	17
<i>Capítulo I</i>	18
<i>Introducción</i>	18
<i>Problema</i>	21
<i>Justificación</i>	24
<i>Alcance</i>	25
<i>Variables de investigación</i>	25

	10
Objetivos	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26
Determinación de variables	27
Hipótesis	27
Árbol de problemas	27
Capítulo II	29
Marco teórico	29
Marco teórico - referencial	29
Marco Teórico	29
Teorías del gobierno corporativo	29
Teorías del desarrollo.....	39
Marco Referencial	50
Análisis del impacto de la gestión empresarial por parte de los Gobiernos Corporativos en el Ecuador	50
El papel del gobierno corporativo para el crecimiento económico de las PYMES en México .	51
La influencia del Gobierno Corporativo en la Rentabilidad de las Empresas Españolas.....	52
Marco conceptual	53
Conceptos	53
Antecedentes del gobierno corporativo	58
Importancia	73
Implementación	75

	11
El Gobierno Corporativo en Ecuador.....	78
Capítulo III.....	92
Pymes.....	92
Situación de las pymes en Ecuador.....	92
Financiamiento para las pymes	102
Pymes del sector industrial de alimentos y bebidas	104
Producción de la industria manufacturera	105
División de la manufactura.....	106
Exportación de la división de alimentos y bebidas	108
Importación de la división de alimentos y bebidas	109
Balanza comercial	110
Resultados financieros del sector de alimentos y bebidas.....	111
Capítulo IV	115
Marco metodológico	115
Desarrollo metodológico	115
Enfoque de la investigación	115
Tipología de investigación.....	116
Técnicas de recolección de datos.....	117
Procesamiento de la información.....	120
Presentación de resultados.....	121
Capítulo V	122
Análisis de datos y resultados	122

	12
Aplicación del instrumento cuantitativo	122
Resultados.....	122
Aplicación del método estadístico.....	137
Informe final de resultados	139
Introducción	139
Comprobación de las hipótesis.....	140
Limitaciones para la investigación	140
Conclusión.....	141
Recomendación	141
Capítulo VI	142
Conclusiones y recomendaciones.....	142
Conclusiones.....	142
Recomendaciones.....	143
Bibliografía.....	146
Anexos	155

Índice de tablas

Tabla 1 Variables de investigación, tipo, dimensión e indicadores	25
Tabla 2 Clasificación de las empresas según el tamaño	93
Tabla 3 Participación de las PYMES por actividad económica.....	96
Tabla 4 Promedio de empresas creadas a partir del año 1930 al 2018.....	97
Tabla 5 Pymes por provincia.....	98
Tabla 6 Participación en ventas según tamaño de empresa, año 2016.....	98
Tabla 7 Resumen de procesamiento de casos.....	138
Tabla 8 Tabla cruzada Gobierno Corporativo*Desarrollo pymes	138
Tabla 9 Prueba de chi-cuadrado	139

Índice de figuras

Figura 1 Árbol de problemas.....	28
Figura 2 Modelos de gobierno corporativo.....	33
Figura 3 Orígenes del gobierno corporativo.....	60
Figura 4 Beneficios del gobierno corporativo	74
Figura 5 Estructura general de gobierno corporativo	76
Figura 6 Empresas que pueden adoptar los lineamientos de Gobierno Corporativo	80
Figura 7 Enfoque de riesgo de gobierno es aplicable a cualquier tipo de empresa	82
Figura 8 Riesgo de gobierno se concreta en múltiples aspectos.....	83
Figura 9 Ranking empresarial de acuerdo con el tamaño	94
Figura 10 Ingresos totales PYMES Ecuador 2014 - 2018	100
Figura 11 Producción total manufacturera año 2012 - 2015.....	105
Figura 12 Participación de las actividades de las divisiones de alimentos y bebidas ..	107
Figura 13 Balanza comercial del sector de alimentos y bebidas periodo 2013 - 2016	110
Figura 14 Variaciones de la balanza comercial, importaciones y exportaciones sector alimentos y bebidas 2014 - 2016.....	111
Figura 15 Balance de resultados periodo 2013 - 2016 sector de alimentos y bebidas.....	112
Figura 16 Ventas del sector alimentos y bebidas periodo 2013 – 2016.....	113
Figura 17 Pregunta 1 - Sección A	123
Figura 18 Pregunta 2 - Sección A	123
Figura 19 Afirmación 3 - Sección A.....	124
Figura 20 Pregunta 4 - Sección A	125
Figura 21 Pregunta 5 - Sección A	126
Figura 22 Pregunta 6 - Sección A	128

Figura 23 Pregunta 7 - Sección A	129
Figura 24 Afirmación 37 - Sección F	131
Figura 25 Afirmación 38 - Sección F	132
Figura 26 Afirmación 39 - Sección F	133
Figura 27 Afirmación 40 - Sección F	134
Figura 28 Afirmación 41 - Sección F	135
Figura 29 Afirmación 42 - Sección F	136
Figura 30 Afirmación 43 - Sección F	137

Resumen

El gobierno de toda empresa es la médula espinal de la misma, ya que se encarga de realizar todas las actividades de gestión que necesita la empresa para crecer y desarrollarse dentro del mercado de su accionar, por lo mismo, esta estructura debe estar debidamente organizada, es decir, definidas sus ramas, funciones, derechos y deberes; estar correctamente respaldada mediante el control y la supervisión para la creación de estrategias, gestión de riesgos y toma de decisiones adecuadas que permita fortalecer a la empresa a largo plazo, por esto las empresas deberían aplicar un gobierno corporativo, que no es más que una herramienta que mejora las actividades de gestión que se han venido aplicando, a favor de facilitar un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas a fin de fortalecer la inversión, estabilidad financiera e integridad de los negocios que lo aplican, impulsando aún más el desarrollo de las empresas frente a un mercado altamente competitivo. La presente investigación desarrolla aquellas dimensiones integrales que intervienen en la aplicación de un gobierno corporativo y su influencia en los principales aspectos de desarrollo de la empresa como son el crecimiento económico, la cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación, factores que permiten una gestión eficaz de las actividades de la empresa llevándolas a ser más competitivas y estables, siendo transparentes y generando confianza tanto para quienes son afectados por esta como para quienes la afectan.

Palabras clave:

- **GOBIERNO CORPORATIVO**
- **GESTIÓN**
- **DESARROLLO DE PYMES**

Abstract

The government of every company is the spinal cord of the same one, since it is responsible for carrying out all management activities that the company needs to grow and to be developed inside the market of its actions, therefore, this structure must be properly organized, that is to say, its branches, functions, rights and duties have been defined; be properly supported through control and supervision for the creation of strategies, risk management and taking of suitable decisions that allow strengthening the company in the long term, for this reason the companies should apply corporate governance, which is nothing more than a tool that improves the management activities that have been applied, in favor of facilitating a confidence environment, transparency and accountability to strengthen the investment, financial stability and integrity of the businesses that apply it, impelling even more the development of the companies in a highly competitive market. This research develops the integral dimensions involved in the application of corporate governance and its influence on the main aspects of company development such as economic growth, business culture, leadership, knowledge management and innovation, factors that allow an effective management of company's activities, making them more competitive and stable, transparent and generating trust both for those affected by the company and for those who affect it.

Key words:

- **CORPORATE GOVERNANCE**
- **MANAGEMENT**
- **SME DEVELOPMENT**

Capítulo I

Introducción

La presente investigación se centrará en el análisis correlacional de la incidencia del Gobierno Corporativo en el desarrollo empresarial de las pymes del sector manufacturero de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito. Para lo cual se establecerá la situación actual de dicho sector dentro del mercado ecuatoriano y su participación con relación al modelo de gobierno corporativo establecido en el marco de gestión de empresas.

Posteriormente se prevé un análisis de sus resultados en sus balances al final de cada año comprendidos en el período 2014 – 2016, así como su posición dentro del sector manufacturero y sus prácticas en el marco del buen gobierno corporativo, con el fin de determinar los factores que inciden en el desarrollo de estas empresas para permanecer en la fuerza productiva del país.

Para la ejecución del análisis en vista de comprender el comportamiento de las variables de estudio, es decir, el desarrollo de las PYMES manufactureras de producción de alimentos y bebidas en el mercado ecuatoriano y su estructura de gestión, se empleará el enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y su respectiva explicación mediante la estadística descriptiva con lo cual se pretende exponer la relación entre la estructuración de buen gobierno corporativo y el desarrollo empresarial dentro de la industria de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito .

Con respecto al levantamiento de la información primaria se aplicarán encuestas, con el fin de conocer la situación actual de la estructura de gobierno corporativo dentro de las industrias de alimentos perteneciente a las pymes del Distrito Metropolitano de Quito.

El producto final es un análisis sistemático que permita determinar si indudablemente la estructuración de un buen gobierno corporativo incide en el desarrollo empresarial de las medianas y pequeñas industrias de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito y su aumento de valor agregado dentro del mercado.

“El Gobierno Corporativo es crítico para el sector privado que está encaminado hacia el crecimiento económico y al mejoramiento del bienestar, que depende del incremento de las inversiones, eficiencia del mercado de capitales y desempeño de las compañías” (Sperber, 2007, pág. 74)

La industria de alimentos y bebidas es una de las mayores industrias en el Ecuador, tiene el mayor peso dentro de la manufactura representando un 38% de la misma, debido a la variedad de alimentos y su desarrollo en la rama, su evolución depende tanto de la demanda interna como de las medidas de comercio exterior adoptadas. (Ekos Negocios, 2018)

Es así como la demanda de los productos industrializados, especialmente alimentos y bebidas, dependen de la demanda interna y de la situación económica de los países importadores. De igual forma, este sector también depende del acceso a materias primas y bienes de capital, necesarios para su producción.

A pesar de que este sector ha tenido todos los años tasas de crecimiento positivas dentro del periodo analizado, los años con variaciones más bajas fueron 2009, 2015 y 2016 con variaciones de 0,4%, 0,4% y 0,2%, respectivamente. De igual forma, el nivel de consumo incide en estos resultados, al igual que el acceso a mercados externos. (Ekos Negocios, 2018)

Para 2017 y 2018, las proyecciones oficiales mantienen su posición de crecimiento en la economía, las tasas proyectadas son: 4,4% y 5%. En este escenario, este sector ha

incrementado su participación en el PIB, pasó de 4,7% en 2008 a 6,1% en 2016 (además de una estimación de 6,7% para 2018). (Ekos Negocios, 2018)

Con lo mencionado anteriormente se puede evidenciar la importancia que el gobierno corporativo tiene dentro de la organización de las empresas y su objetivo de transparentar la información de las mismas en su afán de creación de valor, contribuyendo al desarrollo de estas en el mercado, como es el caso de las empresas del sector industrial de alimentos y bebidas que enfrentadas a la internacionalización de los mercados han tenido que mejorar sus estructuras organizacionales para sobresalir en el mismo y continuar siendo parte de la mayor fuerza productiva del Ecuador.

Problema

Con los sucesos que conmocionaron a la población ecuatoriana en el llamado “salvataje bancario” y el denominado “feriado bancario”, de los años 1998 y 1999 en Ecuador, que conllevó al congelamiento de fondos y la crisis financiera más importante de este país. Millones de personas perdieron la confianza en el sistema monetario debido a la pérdida o la recuperación parcial de sus inversiones, mientras veían que muchos de los líderes de las entidades financieras perjudicadas huían sin hacerse cargo de las afectaciones causadas, por lo que muchas instituciones perdieron su credibilidad dentro del mercado ecuatoriano. (Sperber, 2007)

Así mismo, por los escándalos corporativos y bancarios a nivel mundial, tales como, la crisis financiera asiática de 1998, y de otras empresas. Emerge una importante crítica sobre los directores y supervisores corporativos, que tienen el papel de fiscalizadores de las sociedades. (Sperber, 2007) Hechos que pusieron en evidencia las deficiencias de control y gobierno, mismas estructuras que reflejan la confiabilidad de las empresas.

Debido a estos comportamientos que derivaron en la crisis financiera mundial se reveló la necesidad de fortalecer el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y así mantener un Directorio con una estructura, roles y responsabilidades claras, a fin de proteger los intereses de los grupos que mantienen vínculo con la organización a razón de evitar posibles crisis futuras.

En Ecuador la mayor fuerza productiva se centra en las MIPYMES representando un 99.55%, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del 2017. El segmento de mayor participación son las microempresas con un 90.78%, seguido de las pequeñas con 7.22% y las medianas con 1.55%. (Ekos , 2019) En el país hay 884.236 empresas, de las cuales 802.696 son microempresas, 63.814 pequeñas empresas y

13.693 medianas empresas A y B. Actualmente, sus principales problemas están relacionados con el flujo de caja, financiamiento y planificación. (Telégrafo, 2019)

La Bolsa de Valores de Quito manifiesta que el mayor número de empresas ecuatorianas se caracterizan por ser familiares, con capital cerrado y donde el rol de propietarios, administradores, directores no se encuentra claramente delimitado. En medida que las empresas, por vocación de sus propietarios y de sus directores, adoptan las mejores prácticas de gobierno corporativo están contribuyendo directamente a su mayor perdurabilidad en el tiempo, de acuerdo con las estadísticas en las empresas familiares, solo un 30% llega a segunda generación, 15% subsiste a la tercera generación y el 4% a cuarta generación. (BVQ y BID, 2011)

Badillo (BVQ y BID, 2011) afirma que “la mayor parte de las quiebras de empresas se debe a que faltan esas buenas prácticas de gobernanza en las organizaciones” (pág. 75), refiriéndose a que los problemas de las empresas que empujan a que estas no sobrevivan a largo plazo o si lo hacen lo hagan con grandes dificultades, no solo trata de baja competitividad de mercado, difícil acceso a fuentes de financiamiento para sus proyectos, tasas de interés altas para las pymes, tramitología y regulaciones excesivas, altos costos de producción o condiciones de mercado; si no también que para enfrentar las dificultades que se le presentan, no cuentan con una estructura definida y profesionalizada que incorpore a la empresa soluciones adecuadas y la misma no tiene una representación eficaz que genere la suficiente confianza, que tanto inversores, bancos y el mismo mercado requieren. (BVQ y BID, 2011)

La implementación y práctica de un correcto sistema de gobierno corporativo, contribuye a la creación y desarrollo de valor en las empresas, favorece la competitividad y ayudan a las organizaciones a mitigar sus posibles riesgos operativos, financieros, estratégicos y de cumplimiento que amenazan o pudieren llegar obstaculizar el logro de

sus objetivos organizacionales. (Samaniego, 2013) Incluso se afirma que el hecho de “disponer con instrumentos para medir el riesgo, no garantiza la estabilidad de la empresa si esta no está debidamente dirigida”. (Muñoz Aráuz , 2013, pág. 11)

Con lo expuesto anteriormente se pretende describir y dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Qué efecto tiene la estructuración del gobierno corporativo en el desarrollo empresarial de las PYMES?, tomando como muestra las medianas y pequeñas empresas del sector industrial de alimentos y bebidas, siendo esta de las mayores industrias del país y que se enfrenta a una gran competencia tanto local como extranjera.

Por lo tanto, identificar cómo el uso de una herramienta de las tantas de gestión, como lo es el gobierno corporativo puede contribuir a solucionar o mitigar problemas a los que están enfrentadas diariamente las PYMES en adición a los mencionados anteriormente como, la credibilidad de sus stakeholders, transparencia de la información para el mercado, falta de estrategias competitivas frente al mercado nacional e internacional, altos costos de capital y producción, baja atracción de inversión, débil permanencia en el mercado, entre otros; puede brindar un direccionamiento para que empresas que aún no cuentan con prácticas de gobierno se interesen en aplicar las mismas, contribuyendo en la generación de valor de la empresa y aumento de su competitividad, y a fin de participar activamente en el mercado de su accionar.

Cabe recalcar que el mercado ecuatoriano es muy pequeño, y eso obliga a que las pymes replanteen una y otra vez su estrategia de crecimiento, focalizándose hacia la internacionalización. Esto plantea desafíos como: competitividad, entender mercados internacionales, posicionar una marca y desarrollar capacidades internas. (Gudiño, 2017) Para lo cual se necesita una organización y gestión correctamente establecida desde su parte interna y así pueda actuar de manera eficaz ante los problemas externos.

Las pymes favorecen de varias formas al dinamismo del mercado interno debido a que son consumidores de materias primas e insumos nacionales, esto hace pensar que, con una mejor organización y una planificación estratégica adecuada, la sostenibilidad y crecimiento de estas las hace más competitivas no solo en el mercado nacional sino también en los mercados internacionales. (Gudiño, 2017)

Justificación

Las medianas y pequeñas empresas enfrentan varias dificultades a lo largo de su inmersión en el mercado ecuatoriano, algunas de ellas logran mantenerse en el mismo y crecer, pero muchas no sobreviven a los 3 años de vida y si lo hacen es máximo hasta los 10 años. Por lo tanto, esta investigación tiene el objetivo de analizar los aportes de una adecuada estructuración de gobierno en las pymes y su incidencia en la gestión y organización de las mismas.

Como se menciona en varias fuentes las pymes enfrentan grandes problemas que impiden o ralentizan su desarrollo, entre estos la incorrecta o débil estructuración y delegación de funciones a nivel directivo y administrativo, lo cual dificulta la toma de decisiones correctas que beneficien a la empresa e impulsen su permanencia a largo plazo.

El Gobierno Corporativo se define como una herramienta de gestión que permite a las empresas llevar a cabo estrategias basadas en la toma de decisiones profesionales y concretas, llegando a la conclusión de que el gobierno de una empresa es la médula espinal que dirige todas las actividades de esta y si dicho gobierno es saludable, las actividades serán más productivas en beneficio a los intereses organizacionales, así como de sus interesados, contribuyendo a nivel local y nacional en la economía del país; siendo las pymes un importante motor productivo y económico se considera pertinente

analizar esta herramienta de gestión y su uso dentro de las mismas, con el fin de validar o denegar la hipótesis propuesta, para obtener resultados que aporten a las investigaciones futuras sobre gobierno corporativo en las empresas.

Alcance

El alcance de esta investigación tiene enfoque correlacional y descriptivo ya que se pretende describir los fenómenos y situaciones existentes en las empresas objeto de estudio, recoger y medir la información recolectada en torno a las variables establecidas, con el fin de medir la correlación del gobierno corporativo en el comportamiento de las pymes del sector de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito.

Variables de investigación

Tabla 1

Variables de investigación, tipo, dimensión e indicadores

Variables	Tipo de variable	Dimensión	Indicadores
Gobierno corporativo	Independiente	• Estructura de gobierno	• Estructura orgánica-funcional de la empresa
		• Dirección	• Principios de
		• Administración	gobierno corporativo
		• Control	de la Organización
		• Transparencia de la información	para la Cooperación y el Desarrollo
		• Toma de decisiones	Económicos (OCDE)

Variables	Tipo de variable	Dimensión	Indicadores
Desarrollo de PYMES	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico - Productividad - Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y funcionalidad de la alta dirección de la empresa
		Estabilidad económica (rentabilidad - seguridad) Estabilidad financiera (solventia- estabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control • Políticas institucionales • Capacidad de financiamiento
		<ul style="list-style-type: none"> • Cultura empresarial • Liderazgo • Gestión del conocimiento • Innovación 	

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la incidencia del gobierno corporativo en el desarrollo de las pymes del sector industrial de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos

- Explicar los fundamentos del gobierno corporativo en relación con su acción dentro de las empresas.
- Identificar la correlación entre la estructuración del gobierno corporativo y el desarrollo empresarial de las pymes.
- Analizar el nivel de incidencia de la estructuración y funcionalidad del gobierno corporativo dentro de gestión de las pymes.
- Describir las dimensiones principales que engloban las variables de estudio respecto a su relación de impacto en el desarrollo empresarial como pymes.

Determinación de variables.

- **Variable independiente:** Gobierno Corporativo
- **Variable dependiente:** Desarrollo de las pymes

Hipótesis

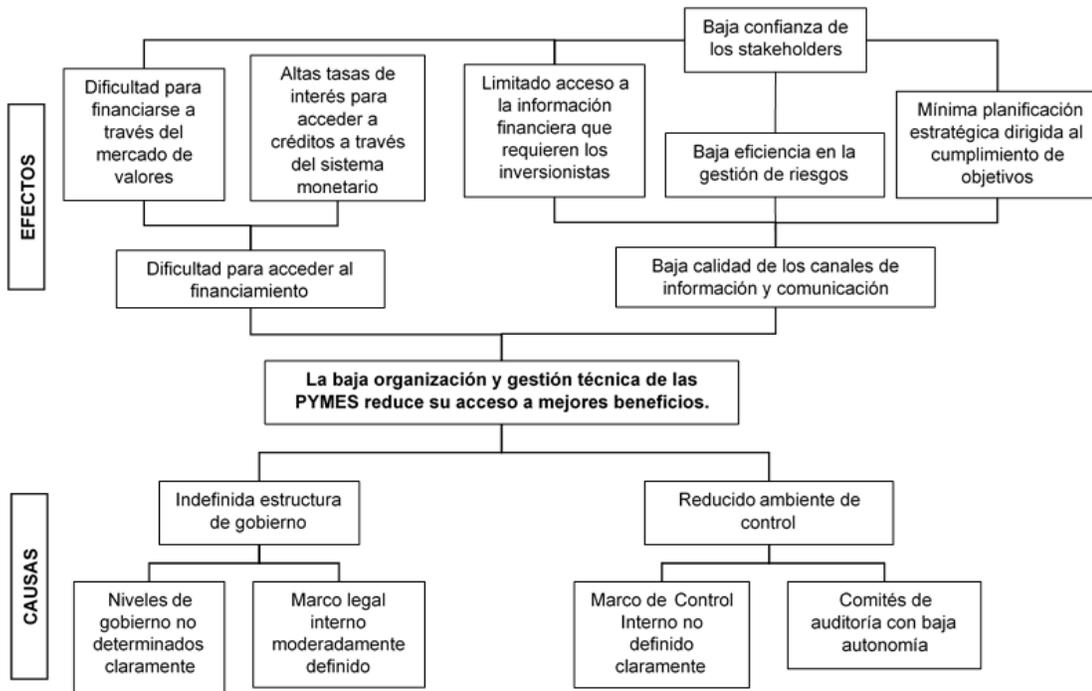
H1. La estructuración del gobierno corporativo incide en el desarrollo de las PYMES del sector industrial de alimentos y bebidas.

H0. La estructuración del gobierno corporativo no incide en el desarrollo de las PYMES del sector industrial de alimentos y bebidas.

Árbol de problemas

Figura 1

Árbol de problemas



Capítulo II

Marco teórico

Marco teórico - referencial

Marco Teórico

El desarrollo teórico de la variable de investigación se centra en el Gobierno Corporativo como instrumento de creación de valor de las empresas y su aporte al desarrollo de estas dentro del mercado de su accionar, surgiendo como base desde la teoría de la Agencia, la teoría de Redes, y la teoría Política que fundamenta los modelos principales que presenta la estructura de gobierno corporativo.

Teorías del gobierno corporativo

Teoría política. La teoría política del gobierno corporativo es representada por el profesor de Harvard, Mark Roe donde explica “por qué la tradición política-europea-continental de la democracia social, elude la separación entre la propiedad y el control en una empresa”. (Sperber, 2007, pág. 75) El mismo autor indica, que el sistema de control a través de la banca de los mercados de capital, han perjudicado las economías japones y alemana impidiendo el desarrollo de nuevos negocios. Haciendo referencia a los modelos adoptados por estos dos países en cuanto a materia de gobierno corporativo.

Para explicar la teoría política Roe expone situaciones de diferentes países en cuanto a medidas de gobierno que estos han tomado, indicando así que en países con “democracias sociales fuertes” como Alemania, Francia, Italia y Suecia debido a la presión política hacia las empresas para que estas crezcan con el fin de evitar que la economía nacional se dé la baja y así reducir el desempleo, los administradores renuncian a nuevas oportunidades comerciales y los accionistas a una mayor percepción

de utilidades, lo cual abre debate sobre el problema entre sueldos de los trabajadores y administradores, frente a los intereses de los accionistas. (Sperber, 2007)

En contraste, explica como el gobierno de Estados Unidos debido a la política de libre mercado y su poca inmersión en la administración de las corporaciones, ha implementado mecanismos que disciplinan las acciones de los administradores; impulsando a una contabilidad transparente, fuertes incentivos a los administradores y directivos, fusiones o tomas hostiles de control y fuertes normas donde priman los intereses de los accionistas. En Estados Unidos “se constituyó un papel limitado al control por parte de los órganos gubernamentales a las instituciones financieras, lo cual denoto en una separación de la propiedad y el control” mostrando una evidente separación de poderes. (Sperber, 2007, pág. 75)

La mencionada teoría pone en contraste los modelos de gobierno corporativo más destacados, como lo son el Shareholders o Angloamericano y el modelo Stakeholders o Alemán centrándose en el control de las empresas, en el primero el control se separa de la propiedad y no hay una intervención mayor del estado, dejando que el mercado se mueva a su ritmo y se centra en los intereses de los accionistas; mientras el segundo se centra en un control efectivo del estado eludiendo la separación de la propiedad y los órganos de control, centrándose en el bien común de todos los interesados de la organización.

Un modelo de gobierno corporativo de una empresa, según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2013), citado por (Acosta, 2018) se entiende como “el conjunto de principios y prácticas de Gobierno Corporativo que rigen la organización y funcionamiento de la misma, destinadas a dotarla de estabilidad y eficiencia, y sobre todo claridad en la atribución de roles y responsabilidades” (pág. 116)

Los cambios en los gobiernos de las sociedades se han venido dando de la mano con los llamados códigos de mejores prácticas corporativas o códigos de ética de buen gobierno, estando presente en países como Alemania, Brasil, China, Colombia, España, Francia, Italia, Japón, México, Perú, el Reino Unido, entre otros. (Sperber, 2007) Por lo tanto, cada país tiene y define su propio gobierno de empresa de acuerdo con la jurisdicción a las que estén sujetas y las condiciones de mercado a las que están expuestas; por lo cual, no se puede decir que existe un modelo definido para todas las empresas y es esta misma característica que permite que una empresa sea cual sea su tamaño o actividad pueda aplicar una estructura de gobierno de acuerdo con su capacidad y situación.

Para explicar ¿Cómo unos países han logrado un mejor sistema de Gobierno Corporativo que otros?, (Sperber, 2007) toma el caso del marco corporativo asiático, hispano y europeísta-continental indicando que estos se organizaron en el “control interno” de las sociedades mercantiles, bajo supervisión del banco gestor; en contraste con el gobierno corporativo sajón, caracterizado por el “control externo”. En el primer caso países como Ecuador, Francia, Italia y Japón, su primer canon para obtener recursos dinerarios es la banca universal, la cual presta los servicios financieros, incluyendo los fondos mutuos y prestaciones de inversión, a través de filiales o sociedades del mismo banco.

En adición a lo anterior, se indica que después de la posguerra algunos países crearon grupos de sociedad por medio de participaciones recíprocas, junto a la necesidad de proteger la promesa del empleo de por vida de los trabajadores, generando así el blindaje de los administradores y accionistas de control, convirtiendo a la banca en el principal contingente de supervisión y control de las compañías, disciplinando a los directores o gerentes (y sus grupos empresariales), por medio de la degradación de los préstamos

financieros o de los escándalos corporativos, pero este tipo de vigilancia en la práctica era efímera, generando el mal desempeño de las compañías. (Sperber, 2007)

Mientras tanto, por el lado del mercado de capitales los Estados Unidos de Norteamérica y el Reino Unido, se construyeron bajo la fundación de un mercado, en donde los dispersos accionistas necesitaban mayores y mejores incentivos para protegerse de ellos mismos y de los administradores, puesto que los bancos no ejercerían esta función. En estos países la activa supervisión se da por los mismos accionistas dispersos mediante el otorgamiento de gran información pública y el mercado de valores sobre el estado de las sociedades y la posible presión externa de los accionistas utilizando los tribunales. (Sperber, 2007)

Los modelos de gobierno se han venido modificando de acuerdo con las constantes actividades de cambio del mercado y actitudes de las empresas frente a las crisis, los preceptos anteriores permiten comprender las bases de un concepto de gobierno organizado y estratégico centrado en la propiedad y el control, independientemente de si estos están vinculados o separados.

En el caso ecuatoriano las empresas están mayormente sujetas a un control gubernamental; por lo que se podría decir que se mueven a un modelo de gobierno Stakeholders o alemán preocupado más por el bien social y de toda su organización en conjunto, con enfoque a un mayor financiamiento en el mercado monetario que del mercado de valores y con tendencia a una mayor concentración del capital accionario en pocos propietarios al contar con un gran número de empresas familiares.

Sperber (2007) concluye que el modelo norteamericano es el adecuado al momento del control de las empresas mediante el mercado bursátil; sin embargo, la crítica a este modelo se centra en el corto plazo del crecimiento de las utilidades y dividendos

trimestrales contra una política corporativa alemana y japonesa orientada al largo plazo y con dirección al bienestar colectivo de toda la organización y sus interesados. (pág. 75)

Por lo cual, la evolución de los dos modelos centrales de gobierno corporativo tanto anglosajón como alemán se han venido desarrollando de acuerdo a las condiciones y factores sociales, políticos, económicos y demás que influyen en su cambio para su adaptación a las condiciones de la empresa en donde se pretenda desarrollar, es por esto, que se indica que, el gobierno corporativo no presenta un modelo con un solo patrón para un determinado sector, si no que este se modula de acuerdo a las condiciones que viva el mercado y en el que actúe la organización. A continuación, se presenta un cuadro indicando los puntos de distinción entre los modelos Shareholders y Stakeholders.

Figura 2

Modelos de gobierno corporativo

Aspecto	Modelo Shareholders o anglosajón	Modelo Stakeholders o alemán
Teoría	Teoría de la agencia	Teoría de redes y del servidor
Conceptualización	El gobierno corporativo tiene relación con los sistemas de control para que aquellos que proporcionan recursos financieros a una empresa se aseguren una rentabilidad adecuada por sus inversiones, mediante una gestión eficiente por parte de los directivos. (Shleifer y Vishny, 1997)	El gobierno corporativo es un sistema que regula y equilibra las actividades entre accionistas mayoritarios y minoritarios, ejecutivos y el Consejo de la Administración, con el objetivo de incrementar la confianza entre los grupos de interés (Stakeholders) y de aumentar los resultados económicos. (Morck, 2014)
Estructura de Gobierno	Principal, agente, Consejo de la Administración	Principal, agente, Consejo de la Administración y grupos de interés
Beneficiario	Prioriza los intereses de los accionistas	Toda la organización

Aspecto	Modelo Shareholders o anglosajón	Modelo Stakeholders o alemán
Objetivo	Maximizar los beneficios del accionista	Conseguir múltiples objetivos de las diferentes partes con diversidad de intereses
Mercado de Valores	Mayor financiamiento empresarial por medio del mercado de valores	Existe una gran participación de los bancos en el financiamiento empresarial que participan como accionistas y acreedores
Capital social	No existe concentración del capital accionario en pocas manos	Existe una tendencia a la concentración del capital accionario en pocos propietarios
Incentivos	Mayores incentivos económicos a los directivos en función de la rentabilidad	Menores incentivos económicos a los directivos en función de la rentabilidad
Alineación de intereses	A través de herramientas del mercado	El papel central en la alineación de intereses lo cumplen los Consejos de la Administración
Estabilidad laboral	Menor estabilidad laboral	Mayor estabilidad laboral
Proceso de gobernanza	Control	Coordinación, cooperación y resolución de conflictos
Modelo de comportamiento organizacional	Económico	Social

Nota: (Acosta, 2018)

La teoría permite comprender los preceptos que mueve cada modelo de gobierno y cuáles son sus beneficios en torno a su aplicación dentro de las empresas; el presente estudio pretende analizar mediante la obtención de datos, las características principales que envuelve las estructuras de gobierno de las pymes a fin de determinar su modelo de gestión y a que modelo se ajustan mejor.

Para lo cual es importante revisar las teorías base de los modelos centrales del gobierno corporativo es decir la teoría de agencia y la teoría de redes que respaldan cada modelo de gestión a fin de entender su implicación dentro los principios recomendados

en la implementación del gobierno corporativo para las empresas y los modelos adoptados referente a las prácticas de gobernanza dentro de las pymes.

Teoría de la Agencia. Las perspectivas de la teoría de la agencia han sido usadas en el estudio del tamaño de la empresa, diversificación, compensación de la alta gerencia y el crecimiento. Esta teoría se basa en la combinación del oportunismo y la asimetría de la información. (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991) Dicha teoría es importante al momento de generar un directorio dicho este como órgano funcional en la construcción de un gobierno organizado, que en el caso de ser necesario se deberá delegar sus funciones a personal capacitado para mejorar los resultados.

Según Jensen y Meckling (1976) citado por Acosta (2018), definen la relación de agencia como un contrato en que sus propietarios (el principal) contratan a otras personas (agentes) para que realicen ciertas actividades en su nombre que no pueden o no quieren realizarlas por sí mismos, lo que implica delegación de cierto grado de poder, legitimidad en el agente, como también incurrir en costos de agencia. (pág. 45)

El objetivo básico de esta teoría es determinar cuál es el contrato más eficiente que regule la relación principal-agente y tome como referencia el control del comportamiento del agente. Para ello se establecen contratos basados más en resultados que en el comportamiento y se desarrollan sistemas de información que permitan al principal conocer las actividades y comportamiento del agente. (Acosta, 2018, págs. 45-46)

Dadas las anteriores referencias de esta teoría, se observa su conexión con la adopción de las prácticas de gobierno corporativo bajo el precepto del modelo Shareholders, con mira al crecimiento de la empresa, mediante el empleo de personal técnico, profesional y especializado, que dirige la empresa con permiso del contrato de principal-agente con el objetivo de generar los mayores beneficios para la empresa con principal mira a la satisfacción de los intereses de los accionistas.

Según (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991) la teoría de la agencia se refiere al diseño de acuerdos de incentivos y la asignación de derechos de decisión entre individuos con preferencias o intereses en conflicto. La perspectiva de control corporativo proporciona un marco valioso para la investigación de la gestión estratégica, al reconocer la existencia de una "mala" gestión, identificar instrumentos correctivos y enfatizar la importancia de los arreglos de incentivos adecuados, toma una posición más normativa que la mayoría de los otros subcampos de la economía.

En el caso de las empresas de Ecuador debido a que muchas se encuentran bajo el mando familiar o socios con relaciones cercanas y muchas con capital cerrado se dificulta un directorio o un consejo de administración profesionalizados, debido a que muchas empresas se ven reacias a compartir las funciones o poner al mando a personal externo a la familia dueña de la empresa, por este motivo muchas empresas tienen dificultades para concretar estrategias que impulsen su desarrollo con mira a largo plazo y se manejan empíricamente sin una herramienta técnica de gestión.

Un problema que radica en las organizaciones es el momento en que los propietarios tienen que ceder el control a un administrador para que actúe en su nombre. Según Ganga (2005), citado por Acosta (2018) el control en las grandes organizaciones está a cargo de gerentes, quienes se enfrentan a la tentación de utilizarlo de acuerdo con sus intereses personales existiendo por tanto un riesgo moral. La perspectiva que mejor aborda la problemática producto de la separación entre la propiedad de la empresa y su control es la teoría de la Agencia.

En la legislación ecuatoriana la Codificación del Código Civil Ecuatoriano (2005) en el artículo 2020 define al mandato como “un contrato en que una persona confía la gestión de uno o más negocios a otra, que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera”, por lo cual el Código de Comercio (Código de Comercio, 2019) “indica que las

relaciones entre el agente y sus mandantes, se regirán por lo estipulado en los contratos respectivos y en su defecto o a falta de pacto o acuerdo expreso, le será aplicable la legislación sobre el mandato”.

La legislación ecuatoriana reconoce las acciones de agente en las actividades empresariales, lo cual confirma que la relación de agente y mandatario son acciones activas en las actividades cotidianas de las empresas y necesarias en el caso de la delegación de funciones, debido a que la persona no quiera o no este capacitada para ejercer sus labores directivas o administrativas dentro de la empresa.

Los enunciados de la teoría de la agencia permiten comprender los conflictos que pueden surgir entre quien mantiene el poder y la administración dentro de la empresa, es decir, los responsables de cumplir con las tareas encomendadas y las personas a quienes tienen que dar cuenta de sus acciones, centrándose así también en la importancia de delegación de funciones.

La influencia de la teoría de la agencia en los de principios de gobierno corporativo es evidente, ya que los mismos sugieren una dirección y administración más profesional que pueda implementar y manejar la empresa con camino hacia el desarrollo, aplicando medidas técnicas de acuerdo al conocimiento profesional que los agentes tienen, mejorando la competitividad y aumentando la posibilidad de obtener más beneficios dentro del mercado, puntos a tomar en cuenta dentro del estudio de las prácticas de gobierno corporativo en las pymes pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito, a fin de conocer como estas distribuyen el poder del gobierno dentro de la gestión de cada organización.

Teoría de Redes. La teoría de redes se presenta como una explicación para las constantes conexiones entre los múltiples actores que conforman una empresa y hacen posible su acción en el mercado, conocidos también como stakeholders, los mismos que afectan o son afectados por las labores de la organización.

Según Montbrun (2010) citado por (Acosta, 2018), una red se compone de un conjunto de elementos llamados nodos que se conectan por medio de líneas o conexiones por donde circulan flujos de poder que van transformando a las organizaciones. A su vez, las conexiones internas y externas de la red activan múltiples ciclos o bucles de retroalimentación con resultados a menudo impredecibles. Estos procesos incorporan la retroalimentación, posibilitan la autoorganización haciendo que la organización experimente cambios en su estructura de red, por medio de la autorrenovación a través de bucles continuos. (pág. 45)

Lo cual fundamenta el modelo Stakeholder, ya que se centra en las relaciones de la organización con mira a un desarrollo colectivo no solo económico sino también social, a fin de resolver los intereses en comunidad y no solo los individuales.

Mientras Capra (1998) y Morin (2009), se sustenta en las teorías de redes, cibernética y de la información, presentándolo desde el paradigma de la complejidad, indicando que el ejercicio del poder en una organización es un proceso no lineal y que su visión holística considera a la organización como un todo desde el punto de vista de las relaciones e integraciones de poder con las limitaciones que siempre van a existir. (pág. 45)

Añadiendo que la complejidad reconoce que hay pares antagónicos, pero a la vez complementarios como las jerarquías (poder formal) y las redes informales que emergen fruto de las interrelaciones de poder. (Acosta, 2018) Lo cual fundamenta que la teoría de redes permite una mejor comprensión de las relaciones de poder entre las coaliciones internas y externas.

Esta teoría permite definir y reforzar conjunto la teoría de la agencia el estudio de la estructura de poder dentro de la organización, regulando y equilibrando las actividades de los accionistas sean estos mayoritarios o minoritarios, ejecutivos, consejo de administración con acciones dirigidas a incrementar la confianza de los accionistas y los stakeholders, y el aumento en los resultados económicos con beneficio para toda la empresa en su conjunto.

La teoría de redes permite el análisis del accionar del gobierno corporativo, la influencia de este como órgano medular de la empresa que toma decisiones en favor de todos los actores de la misma, sus conflictos de poder y su enfoque de gestión como herramienta estratégica para impulsar el desarrollo organizacional de las pymes de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito permitiéndoles generar valor y estar preparadas para enfrentar la alta competencia frente a la internacionalización de un mercado globalizado.

Teorías del desarrollo

El desarrollo en si engloba una amplia gama de conceptos dirigidos a un desempeño constante y a largo plazo de quien está dispuesto a conseguirlo. Aunque el término “desarrollo” no tiene una definición conceptual única, se trata de englobar los principales componentes que este envuelve en cuanto a desarrollo de empresas, que muchas veces es confundido con “crecimiento”, pero este último envuelve en mayor termino aspectos cuantitativos mientras que el desarrollo está enmarcado en aspectos cualitativos y cuantitativos que una empresa debe tomar en cuenta al momento de crear y poner en marcha sus estrategias dirigidas a la permanencia a largo plazo en el mercado. Por lo que se puede determinar que el “crecimiento solo trae aumento, mientras que el desarrollo trae consigo cambio y mejora” (González Díaz, 2014, pág. 92)

“El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país”. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016) Debido a la apertura de mercados la competencia ha aumentado; por lo tanto, las empresas ya no solo se enfrentan a la competencia local, si no también global, por lo que es necesario la creatividad y el constante cambio. (González Díaz, 2014) Por lo tanto, empresa que no se adapta empresa que no avanza.

El desarrollo empresarial constituye el conjunto de acciones para el cambio de una organización cuyo fin es su crecimiento y mejora de su accionar corporativo. Asimismo, el proceso por el cual el empresario y su equipo consiguen o fortalecen habilidades y destrezas, que ayudan al manejo eficiente de los recursos de la compañía, dando innovación de productos y procesos, lo cual, al fin y al cabo, den crecimiento sostenible a la empresa. (González Díaz, 2014, pág. 103)

Teoría del desarrollo empresarial. El desarrollo empresarial integra conceptos tales como el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación, factores que le permitirían a las empresas en especial las pymes alcanzar un nivel de desarrollo que permita su actuar destacado frente a un mercado de alta competencia globalizado y de constante cambio. Este es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano, dirigidas a la consecución de objetivos. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

Para determinar las dimensiones del desarrollo destacadas en este estudio se pretende definir cada una de estas a continuación:

Crecimiento económico. El crecimiento económico es entendido como una evolución positiva de los estándares de vida de un país u organización, medido en términos de la capacidad productiva de su economía y de su renta dentro de un periodo de tiempo concreto. (Sánchez Galán, 2019)

Es así como se despliegan los términos productividad y rentabilidad, los mismos que serán explicados a continuación para entender su relación respecto al desarrollo empresarial de las pymes.

a. Productividad

El crecimiento de una empresa puede establecerse con referencia a su mayor o menor productividad, entendiéndose a esta como la habilidad o facultad de producir, reconociendo el estado y la manera de cómo fueron usados los insumos en el proceso productivo. La productividad condensa el problema central de la economía: hacer un mejor y mayor uso de los recursos disponibles. Por lo que todo sistema económico tendría como objetivo obtener una mayor productividad. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016, pág. 187)

Según D'Elía (2001, p.19) citado por (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016) asevera que la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos requeridos (que se adecuan al uso), y a la vez del grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado, el cual tiene dos vertientes para su incremento:

- Producir lo que el mercado valora
- Producir con el menor consumo de recursos

Sumando a esto los tres criterios aplicados a la productividad, lo cuales son la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Tomando a la eficiencia como el uso de los recursos

o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, cómo relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se habían estimado o programado utilizar y segundo como el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformados en productos. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016, pág. 188)

Mientras tanto la efectividad es “la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados”, denominando a la eficacia como la que valora el impacto de lo que se hace, con la premisa de que no basta producir el 100% de efectividad del servicio o producto fijado, tanto en calidad como en cantidad, sino que también es preciso que este sea el adecuado y logre satisfacer al cliente o impactar en el mercado; concluyendo así que la eficacia es un criterio relacionado a la calidad (ajuste al uso, satisfacción del cliente), por lo que es utilizado con los criterios anteriores formando así la productividad de una empresa. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

Delfín y Acosta (2016) definen a la productividad como un resultado a corto plazo de un proceso que encierra la educación, administración, organización laboral, organización de la producción, investigación en ciencia y tecnología y la gestión empresarial. Por consiguiente, citan a Nevado (2006, p.21) quien declara que “la productividad de una empresa está ligada con la rentabilidad, binomio que se logra a través de la consecución de la máxima calidad”, pero de acuerdo a las autoras esta calidad no solo se trata de la fabricación de productos, sino de toda la dimensión a la que se enfrenta la empresa, comprometida con sus Stakeholder y respetando los comportamiento éticos y de responsabilidad social necesarios para un desarrollo sostenible.

b. Rentabilidad

La rentabilidad, conjunto con la productividad conforman el crecimiento empresarial observando la empresa desde su forma operativa, Nevado (2006, p.2019) menciona que

los objetivos fundamentales, en lo que hace referencia a la gestión, control y análisis de las actividades económicas y financieras, podrían englobarse en: (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

- *Estabilidad económica (rentabilidad-seguridad)*. Indicando que esta se consigue con una adecuada proporcionalidad entre el activo fijo y circulante que permite una rentabilidad máxima con un cierto grado de seguridad financiera. La permanencia de la empresa de forma indefinida es algo a lo que ningún agente económico, ni social quiere renunciar por lo que se pretende la máxima rentabilidad, pero sin poner en peligro su continuidad en el tiempo. En cambio, precisa proveerse de fondos financieros propios o ajenos, a corto y a largo plazo; en donde la combinación de estos dependerá tanto su influencia en la rentabilidad de los recursos propios como en su estabilidad y viabilidad futura.
- *Estabilidad financiera, solvencia-estabilidad*. Se consigue con la concreción de tres condiciones básicas: contar con los recursos financieros precisos, disponer de los mismos en el momento adecuado y oportuno, así como durante el tiempo previsto y el mínimo costo posible.

(Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016) indican que existen diferentes factores que condicionan la productividad y rentabilidad de las organizaciones, tales como la globalización, la competencia, los desequilibrios en el comercio internacional, el capital humano, los avances tecnológicos, entre otros. A lo que finalizan indicando que el crecimiento económico sostenible requiere que el empresario tenga la capacidad de ver en estos factores como una oportunidad o ventaja.

Cultura empresarial. *“La cultura empresarial es el conjunto de presunciones básicas y creencias compartidas por los miembros de una empresa” (López, 2020). También indica que no todas las empresas son iguales y para nada se comportan de la misma manera, lo cual “nos dice cómo se realizan las cosas en cada organización”, “representando ideologías que prevalecen en la cabeza de las personas que lo integran” (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016, pág. 190). Con elementos que engloba la cultura empresarial tales como la comunicación, valores compartidos, símbolos, experiencias, filosofía de trabajo, historia, formas de actuar, actitudes, entre otros. (López, 2020)*

La cultura empresarial provee a los miembros de la organización un sentido de identidad, definen la condición humana y su relación con el medio ambiente, tomando en cuenta sus actitudes y comportamientos que pueden ser modificados a través de políticas y reglas que establecen la forma de actuar para un mejor desempeño las actividades dentro de la empresa. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016) indican que “la cultura organizacional refleja diferentes características sobre las empresas tales como el estilo de administración, el liderazgo, los planes estratégicos, sistema de recompensa, el clima organizacional, los valores básicos, entre otros muchos aspectos” (pág. 191)

Delfín y Acosta (2016) recomiendan que a fin de definir estrategias conforme la cultura organizacional de la empresa es importante revisar el modelo de evaluación de competencias (The Competing Values Framework) de Cameron y Quinn, para conocer los indicadores de eficacia que tiene una organización. Dicho modelo trata de explicar las diferentes orientaciones, supuestos y valores que comprenden el comportamiento humano y que se identifican con un tipo de Cultura Organizacional.

Delfín y Acosta (2016) reportan que la falta de éxito de las principales estrategias de mejora en varias empresas ha fallado o creado otros problemas debido al desconocimiento de la cultura organizacional que existen en las empresas, así como que

la cultura organizacional no es fuerte o no es congruente con lo que la organización requiere en el ámbito actual de su accionar. A esto suma que la cultura organizacional y los tipos de liderazgo tienen una estrecha relación que permiten el desarrollo empresarial.

Liderazgo. *El liderazgo puede ser definido como la capacidad que tiene una persona para influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr fines y objetivos, así mismo como un potencial que se puede desarrollar en diferentes formas relacionados de manera estrecha al cambio y la transformación. (Escuela europea de excelencia , 2015)*

La importancia del liderazgo en el desarrollo empresarial se basa en su relación directa con el éxito y el logro de los objetivos de la organización. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016) las autoras dan un paso humanista al liderazgo citando a Palomo (2014 p. 32) el mismo que indica que es posible organizar los intereses de la organización con los de los individuos; partiendo desde un supuesto de dos estilos de dirección:

- Un estilo autoritario, denominado teoría X, en donde el trabajador siente repugnancia al trabajo y por lo mismo, el directivo tiene que obligar, controlar y amenazar para conseguir buenos resultados.
- Un estilo igualitario llamado teoría Y, basado en que el trabajador satisface sus necesidades personales al mismo tiempo que logran los objetivos organizacionales, por lo que el directivo tiene que facilitar que el trabajador pueda autodirigirse y propiciar su desarrollo personal.

Existen otros enfoques para definir el liderazgo entre estos, está el llamado “Nuevo liderazgo” que incluye el liderazgo visionario, liderazgo carismático y el liderazgo transformacional. Palomo (2014, p.43) define al *líder visionario* como el que mira a largo plazo y propone oportunidades nuevas para toda la organización y sus integrantes. El *líder carismático* tiene una visión clara y la sabe transmitir, aceptando el riesgo de esta,

siendo consciente de las habilidades y necesidades de su personal y enseñando con el ejemplo a sus colaboradores. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

Y por último el *líder transformacional* definido por Acosta Vera (2011 p.84) como aquel que trata por separado a cada individuo, estimulándolo y retándolo continuamente, a fin de lograr un objetivo en conjunto, estos líderes influyen a través de la admiración, empatía y deseo de conseguir objetivo propuestos. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

Lo antes mencionado define distintas competencias para un líder las cuales son 1) Competencias de gestión que incluye dirigir personas, gestionar recursos y poseer los conocimientos técnicos; 2) Competencias interpersonales, como la percepción social, inteligencia emocional y la gestión de conflictos; y 3) Competencias conceptuales que le permitan la solución de problemas, ser capaz de desarrollar una planeación estratégica y poseer una visión del futuro y saber transmitir a los demás. (Palomo 2014 p. 52) citado por (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

En adición en relación a las características de liderazgo para el presente entorno cambiante Delfín y Acosta (2016) citan a Wright y Mackinnon (2011) los cuales definen cuatro competencias acorde a los tiempos de grandes cambios:

1. *Anticipación estratégica*, donde monitorea el horizonte para detectar aquellos cambios que puedan afectar o beneficiar a la organización;
2. *Visión y valores*, dónde vive, crea, articula y reconfirma la visión, así como los preceptos bajo los cuales se va a trabajar para alcanzarla;
3. *Empoderando a los demás*; donde el líder al compartir el poder genera un mayor poder; y
4. *Aprendizaje y cambio*, donde el líder ve en todas sus experiencias y contextos una oportunidad de aprender, además de promover el cambio.

Las constantes transformaciones organizacionales hacen que el mercado sea altamente competitivo y si las empresas no cuentan con un líder que tenga las capacidades adecuadas para dirigir una empresa esta no estará lista para mostrar un alto desempeño y adecuada evolución, aspectos que impulsan el desarrollo empresarial que las pymes requieren para ser competitivas.

Gestión del conocimiento. *Las empresas dependen de su capacidad de respuesta e innovación para su desempeño futuro, por lo que el capital humano representa una ventaja competitiva sustentable. La globalización envuelve un proceso constante de cambio en las actividades de la empresa tanto en aspectos derivados en la gestión como la generación de nuevas ideas. En este entorno las necesidades de gestión prevalecen sobre las necesidades técnicas; y la dirección de las empresas independientemente de su tamaño o sector, requiere competencias directivas, conocimientos técnicos y experiencia para garantizar el éxito de su misión. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)*

Teniendo en cuenta las deficiencias de los sistemas educativos de América Latina, junto con el hecho de que una gran parte de los empresarios, particularmente de pyme, no han tenido una educación formal adecuada a las tareas de administración de empresas, las limitaciones en la capacidad de gestión y de comprensión del nuevo marco competitivo presentado por la apertura económica se convierte en uno de los mayores cuellos de botella para el desarrollo empresarial. (González Díaz, 2014, págs. 99-100)

El conocimiento es un factor importante para la producción según Rodríguez (2006) citado por (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016), “el conocimiento es un elemento indispensable para el desarrollo económico y social”. Es así como se enfatiza que un empresario capacitado representa una herramienta para la transmisión de la cultura y la filosofía de la empresa, y que este recurso humano puede ser generador de conocimiento e innovación siendo parte del capital intelectual que las empresas deben de desarrollar.

Es así como la información y el conocimiento son elementos estratégicos que colaboran en la competitividad de las organizaciones, la nueva economía enfatiza que el capital humano es un proveedor de efectividad y mayores rendimientos para la empresa. Los empleados constituyen la riqueza más crítica de la organización por lo que adquiere un mayor valor la capacitación y la transmisión de su conocimiento, a través del aprendizaje a todos los miembros de la organización. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

El liderazgo y la gestión del conocimiento vienen de la mano, dado que la correcta gestión de personal capacitado contribuye en la construcción de una empresa más organizada y profesionalizada, con colaboradores capaz de generar ideas, dirigir, gestionar y llevar a cabo proyectos con propósito de cumplir con los objetivos propuestos dirigidos a un bien colectivo de la empresa.

Delfín y Acosta (2016) enfatizan que entre las estrategias eficaces de la empresa debe estar la aplicación de modelos de gestión del conocimiento, este accionar para una pyme representa una alta ventaja competitiva ya que aprovechar a todos sus integrantes puede apoyar las actividades de desarrollo de la empresa. Asimismo, la gestión del conocimiento es una herramienta útil para los empresarios que están encargados de abrir mercados, ser responsables de proyectos, estar a cargo de personal, de investigación y en fin de fomentar el desarrollo de la empresa.

Innovación. *“La innovación es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado” (Peiró, s.f.) Por lo tanto la innovación como estrategia impulsa la competitividad, el desarrollo económico y la generación de valor de la empresa si se lleva a cabo correctamente.*

Según (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016) “el desarrollo económico de una organización o de un país depende de su capacidad para crear ideas, aplicar ideas y difundir ideas para que lleguen a beneficiar a la sociedad” (pág. 199) las autoras toman en cuenta la definición de Mielgo et al. (2007) donde indica que “la innovación es el proceso a través del cual la empresa genera nuevos o mejorados productos y/o procesos productivos, o nuevas formas de organización o comercialización con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles”.

Junto a la innovación están ligados los procesos de aprendizaje los mismos que permiten adquirir las competencias necesarias a fin de apoyar las estrategias de innovación, las cuales contribuyen al desarrollo económico la empresa. Estos procesos de innovación varían de acuerdo al entorno en el que se desarrollan, sector económico, campo de conocimiento, periodo e incluso el país en el que se desarrolla. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016)

Por esto la innovación conforma un factor importante en el desarrollo de las empresas, permite su crecimiento, generando valor y presencia en el mercado, la innovación es una herramienta que permite que la empresa se adapte a un mercado que está en constante cambio y no muera por permanecer en las mismas condiciones mientras la competencia avanza. El cambio y la innovación deben venir lideradas desde la alta dirección a fin de evitar que la empresa quede estancada y muera.

Estos aspectos que engloba el desarrollo empresarial atiende factores importantes en el manejo de las empresas, y están vinculados a los diferentes modelos de gestión como lo es, el de gobierno corporativo el cuál se preocupa por una gestión y organización basada en una estructuración técnica de todos los factores que constituyen una empresa, que le permita desde la alta dirección generar estrategias dirigidas a la consecución de objetivos y maximización de valor para todos los interesados de la organización. Esta relación es la que se pretende analizar entre los factores de desarrollo de pymes y la estructuración de gobierno que estas mantienen.

Marco Referencial

Para el desarrollo del marco referencial se han considerados tres investigaciones realizadas en base a las variables de estudio.

Análisis del impacto de la gestión empresarial por parte de los Gobiernos Corporativos en el Ecuador

Realizado en la ciudad de Quito, por (Samaniego, 2013), el mismo que analiza la gestión administrativa ecuatoriana de gobierno corporativo, en base a los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Para este estudio se realiza el análisis de encuestas realizadas a diferentes empresas situadas en la ciudad de Quito, tomando en cuenta el listado de empresas publicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros al 31 de diciembre de 2010 comprendiendo entre la muestra compañías anónimas, de responsabilidad limitada, de economía mixta, sucursales de compañías extranjeras, comanditas por acciones, asociaciones o consorcios y haciendo un análisis adicional sobre los motivos por el que las empresas nacionales decidieron implementar el modelo de gobierno corporativo.

Este estudio llega a conclusiones significativas sobre la gestión que las empresas familiares han llevado dentro del marco de gobierno corporativo y coloca en énfasis los beneficios que han obtenido y los principales factores que han incidido en cuatro de las empresas nacionales escogidas que están conformadas con un gobierno corporativo sólido.

Con los resultados de esta investigación se puede tomar en cuenta la relación existente entre la estructuración de un gobierno corporativo y el cumplimiento de sus principios en empresas familiares alguna de ellas pertenecientes a las PYMES, dando como conclusión que el gobierno corporativo no es una meta ni un objetivo, en cambio es un mecanismo voluntario y de autogestión que puede contribuir al valor de la empresa.

El papel del gobierno corporativo para el crecimiento económico de las PYMES en México

Realizado en ciudad de México, por (Loza, 2018), el cual tienen por objeto revisar y analizar el Gobierno Corporativo en las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES), evaluando las perspectivas en implementación de principios de buen gobierno corporativo.

En esta investigación se realiza el análisis de dos de las mayores empresas de la ciudad de México en cuanto a aspectos fundamentales del Gobierno Corporativo y el alcance de la aplicación de este, las mencionadas empresas son BIMBO y CEMEX, el estudio es cualitativo descriptivo en base a investigación bibliográfica, llegando a establecer cuatro propuestas que pueden adoptar las PYMES de México en cuanto a materia de Gobierno Corporativo.

Con esta investigación se puede realizar un énfasis en el estudio de la variable de Gobierno Corporativo y aspectos que afectan en la gestión de las PYMES, pudiendo

justificar porqué se recomienda la aplicación de los principios de Gobierno Corporativo dentro de las mismas. Así mismo contribuir a la construcción del marco teórico de la presente investigación sobre Gobierno Corporativo y PYMES del sector industrial de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito.

La influencia del Gobierno Corporativo en la Rentabilidad de las Empresas Españolas

Estudio publicado por la Universidad de Murcia, realizada por (Sánchez Ballesta & García-Meca, 2004), centrando su estudio en variables tales como la concentración accionarial, acciones de consejo, opinión del auditor, intensidad en intangibles y variables de control tales como el tamaño de la empresa y endeudamiento.

La investigación pretende constatar las hipótesis tales como “la concentración accionarial, la posesión de acciones en manos de consejeros, la opinión limpia del auditor, el nivel de activos intangibles y su influencia en la rentabilidad de la empresa” tomando como muestra para el estudio una base de datos formada por las empresas que cotizan en el Índice General de la Bolsa de Madrid durante los ejercicios 2000, 2001 y 2002. Excluyendo de este estudio a empresas financieras debido a su característica reguladora particular y sus diferencias en cuanto a los mecanismos de gobierno empresarial que maneja.

El aporte de este estudio permitirá guiar el análisis de la información que se acomete obtener durante la ejecución de la investigación sobre Gobierno Corporativo y PYMES del sector industrial de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito, contribuyendo a determinar la incidencia entre la gestión del gobierno corporativo en el desarrollo de las empresas PYMES medido en rentabilidad, contribuyendo a su generación de valor.

Marco conceptual

Para empezar con este apartado primero es conveniente definir algunos términos clave que serán tratados dentro del presente estudio.

Conceptos

Gobierno Corporativo. Según la Bolsa de Valores de Quito (2011), el Gobierno Corporativo es entendido como el conjunto de prácticas que una empresa, pública o privada, cotizada o no, adopta, implementa y cumple, y que le permite articular de manera razonablemente eficiente el conjunto de intereses difusos y muchas veces contrapuestos que defienden las distintas partes interesadas en ella, constituyen el medio más eficiente para que las empresas mejoren sus estándares de competitividad en un mercado cada vez más exigente y para que accedan de manera natural a los mercados de capital en condiciones significativamente más convenientes.

Según Sperber (2007) indica que el gobierno corporativo es análogo al gobierno de las naciones o de las ciudades, y en el caso ecuatoriano al régimen de las empresas. Así mismo define al Gobierno Corporativo como el conjunto de elementos que rodean e interactúan en la política de la sociedad mercantil, y su pleno funcionamiento con el fin de obtener las mayores utilidades corporativas a corto y largo plazo (beneficios presentes y futuros), donde intervienen, chocan y afectan su actividad de particular manera los socios (propietarios) y los administradores u órgano de administración (gestores), donde a su vez participan los acreedores, los trabajadores, los auditores externos, los reguladores de bolsa, los tribunales de justicia, el Estado, los clientes y el mismo mercado. El gobierno corporativo afecta, en lo principal, a sociedades bursátiles, pero su aplicación no es exclusiva o excluyente a sociedades anónimas cerradas y a compañías de responsabilidad limitada. (pág. 73)

El objetivo del Gobierno Corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. (OCDE, 2016, pág. 7)

Principios del Buen Gobierno Corporativo. Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE ayudan a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, con el objetivo de favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible. (OCDE, 2016, pág. 3)

Los principios de gobierno corporativo están centrados en las empresas cotizadas, tanto financieras como no financieras. Su aplicabilidad puede ser determinada de acuerdo con la organización que requiera su uso, estos principios pueden ser una herramienta muy útil con el fin de mejorar el gobierno corporativo de las empresas no cotizadas en bolsa y pequeñas empresas, enfatizando así en las ventajas de la aplicación de estos. (OCDE, 2016)

Los ocho principios rectores del gobierno corporativo según el (Instituto de Auditores Internos Global, 2019) son:

Principio 1: El gobierno corporativo efectivo requiere una interacción regular y constructiva entre las partes interesadas claves (stakeholders), el consejo, la gerencia, la auditoría interna, el asesor legal y la auditoría externa y otros asesores.

Principio 2: El consejo debe asegurar que las principales partes interesadas son identificadas y, en su caso, se les solicita a éstos retroalimentación regularmente (feedback), para evaluar si las políticas de la empresa cumplen con las necesidades y expectativas de estos grupos de interés.

Principio 3: Los miembros del consejo deben actuar en el mejor interés de la empresa y de los accionistas, al mismo tiempo que equilibran los intereses de otras partes interesadas externas e internas claves.

Principio 4: El consejo debe garantizar que la empresa mantenga una estrategia sostenible centrada en el desempeño y valor a largo plazo.

Principio 5: El consejo debe garantizar que la cultura de la empresa sea saludable, la cultura y los valores centrales de la empresa supervisados y evaluados regularmente, evaluada la integridad y ética de la alta dirección y, según sea necesario, intervenir para corregir los objetivos y la cultura corporativos no alineados.

Principio 6: El consejo debe garantizar que las estructuras y procedimientos existan y estén bien gobernadas para que reciba información oportuna, completa, relevante, precisa y confiable para realizar la supervisión de manera efectiva.

Principio 7: El consejo debe garantizar que las revelaciones corporativas sean consistentemente transparentes y precisas, y que cumplan con los requerimientos legales, las expectativas regulatorias y las normas éticas.

Principio 8: Las empresas deben ser decididas y transparentes al seleccionar y describir sus políticas y procedimientos clave relacionados con el gobierno corporativo para permitir a las partes interesadas la oportunidad de evaluar si las políticas y procedimientos elegidos son óptimos para la empresa en particular.

Empresa. El artículo primero de la (Ley de Compañías, 1999) indica al contrato de compañía como aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato

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

En el artículo 39 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) expresa que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Las empresas, sean públicas o privadas, son de gran importancia para la economía de un país. Su desempeño no solo repercute en sus accionistas, administradores o directores, sino también en todos quienes tienen algún tipo de interés en la compañía y, en última instancia, en la sociedad. Por lo tanto, es fundamental que sean instituciones competitivas, seguras, confiables, pero, sobre todo: transparentes y sostenibles, para lo cual las prácticas de gobierno de las empresas se convierten en la piedra angular. (Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, s.f.)

Pymes. Las PYMES son definidas como “Conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. (EcuadorLegal, 2015)

De acuerdo con el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones – COPCI en el artículo 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número

de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. (COPCI, 2018)

Desarrollo empresarial. El desarrollo empresarial es un “progreso que experimenta la empresa como consecuencia de su evolución a lo largo del tiempo” (Wolters Kluwer, s.f.) encierra varios elementos que le permiten llevar a la empresa al logro de sus objetivos. El desarrollo empresarial está compuesto principalmente de elementos tales como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016, pág. 186)

Características tales como conseguir una imagen corporativa o imagen de marca, consolidar una posición competitiva determinada, alcanzar un buen ambiente de trabajo, convertirse en una empresa socialmente responsable o lograr recursos y destrezas para optimizar todos los recursos de la compañía comprende las metas de desarrollo de esta. (Wolters Kluwer, s.f.)

El desarrollo es un proceso en espiral que conlleva a la empresa desde una etapa de previsión, planeación organización, integración de recursos, ejecución y evaluación, para conseguir las metas esperadas. (CNL, 2015)

Con la afirmación de Delfín y Acosta (2016) “Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá al empresario de una Pyme aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa en un entorno globalizado” (pág. 186) Se puede concluir que el desarrollo no solo es un aspecto cuantitativo sino también cualitativo y que la fusión y correcta gestión de todos elementos de la empresa generará mejores resultados para la misma no solo en números sino en presencia de mercado.

Antecedentes del gobierno corporativo

La figura de Gobierno Corporativo nace como una forma de reestructurar y proveer de un marco de principios para la gestión eficaz y productiva de la empresa, aumentar la competitividad de esta, generando valor y mejorar la transparencia de su información, con el fin de brindar un marco de seguridad, eficiencia y confianza a sus stakeholders.

Según la Real Academia Española (RAE) (2020), la gobernanza es el “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”. Asimismo, explica que corporación es una “organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan”.

Como las mismas definiciones en sí indican, gobernar significa dirigir con mira hacia un objetivo de largo alcance, y es mejor que esta gobernanza sea de manera organizada y este a cargo de personal profesional y especializado, con el fin de generar aportes estratégicos en la empresa, se encargue de tomar en cuenta los riesgos y generar planes que ayuden a las empresas en las posibles crisis a fin de que su evolución este acompañada de desarrollo imponiendo una presencia importante en el mercado y aumente sus posibilidad de permanencia en el tiempo.

Orígenes. En la década de los años 90, el concepto de gobierno corporativo comienza a tomar mayor importancia teniendo en cuenta los problemas de la propiedad y la administración de la empresa derivando en el “problema de agencia” y al considerar a los llamados grupos de interés dentro del esquema del gobierno de las empresas, surgiendo así el enfoque de los “stakeholders”. (Andrade, 2020) Diferentes instituciones a nivel mundial como preocupación por la gestión de las empresas impulsando gobiernos eficientes, hicieron varias publicaciones que han sido base para fomentar los pilares de

gobierno corporativo que se pretende que las empresas usen como herramienta entre tantas para su correcta gestión.

En vista a los escándalos corporativos y bancarios a nivel mundial, como por ejemplo la crisis financiera asiática de 1998 y los escándalos de empresas como Enron y Worlcom (EE. UU), Marconi (UK), Royal Ahold (Holanda), ABB (Suecia), Parmalat (Italia), Volkswagen (Alemania), BBVA (España), Sibneft (Rusia), Daewoo (Corea del Sur), Koito Manufacturing Ltd. (Japón) y TV Azteca (México), entre otros; los mismos que pusieron en la mira a directores y supervisores corporativos, que tenían la responsabilidad de llevar a cabo las acciones de fiscalización de las sociedades. (Sperber, 2007)

Por los mencionados eventos, diversas instituciones plantearon establecer lineamientos de acuerdo con los nuevos acontecimientos del mercado para protección de las empresas y sus interesados, estas instituciones hicieron hincapié en la protección de derechos de los accionistas mayoritarios y minoritarios, una dirección y gestión técnica y especializada, correcta gestión de riesgos, inserción de funciones de supervisión interna y la transparencia de la información financiera y no financiera.

A continuación, se detalla de entre los documentos más importantes que generaron las bases para los actuales principios de gobierno corporativo que varias instituciones impulsan adoptar en las empresas.

Figura 3

Orígenes del gobierno corporativo

Año	1992		1995	1998		
Documento	Informe Cadbury (Inglaterra)	Informe COSO (EE.UU)	Informe Greenbury (Inglaterra)	Código Olivencia (España)	Informe Hampel (Inglaterra)	Supercode (Inglaterra)
Contenido	Refuerzo de los valores éticos de confianza, integridad, franqueza en la información, responsabilidad, actitud dialógica, transparencia y claridad.	Marco de trabajo para el establecimiento de un sistema de control interno en las organizaciones.	Compensación de administradores; propuesta de crear un Comité de Compensaciones integrado por administradores no trabajadores.	Modelo ético con 23 recomendaciones concentradas en los Consejos.	Revisión de los códigos publicados para plantear renovados conceptos, a fin de aumentar la reputación de las sociedades cotizantes y proteger a los inversionistas.	Recopilo informes Cadbury, Greenbury y Hampel, indicando que las sociedades deben declarar si han adoptado (en parte o en todo) las reglas de buen gobierno.
Año	1999	2000		2002	2003	
Documento	Principios de la OCDE	Ley Sarbantes-Oxley (SOX) (EE.UU)		Winter	Código Combinado (Inglaterra)	Informe Aldama (España)
Contenido	Estableciendo principios como: a) Protección de los derechos de los accionistas; b) Trato equitativo para los accionistas; c) Grupos de interés; d) Comunicación y transparencia informativa e) Responsabilidad del directorio	Establece el control más integrado para restablecer la confianza en prácticas contables, instituyendo un control más específico sobre CEO's y creando controles más eficientes, instituyendo un destacamento de fraude corporativo y se propone un plan de responsabilidad para negocios estadounidenses en pro de una mejor información a accionistas, designando responsabilidades para funcionarios y desarrollando un sistema de auditoría más independiente.		Con recomendaciones como: accionistas y revelación de documentos, coordinación de esfuerzos para mejorar el tema en Europa y análisis del marco regulatorio para su modernización.	Se centra en el mejoramiento del desempeño de directorios y recuperación de la confianza con adopción de estándares más exigentes en empresas emisoras.	Se centra en la responsabilidad, deberes y transparencia de la administración (pero sin limitarse a los Consejos) con temas como deberes de lealtad y diligencia, conflictos de interés, funcionamiento del Consejo y Junta de accionistas, relación entre empresas que cotizan clientes con quienes tienen vinculación.
Año	2004				2006	
Documento	White Paper (OCDE)	Revisión de los principios de la OCDE de 1999		"Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial" (CAF)		Código Unificado (España)
Contenido	Discusión del Gobierno Corporativo en Latinoamérica el cual se construyó a partir de las mesas redondas regionales, abordando temas tratados por la OCDE, desde una perspectiva regional, puntualizando los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas; rol de interesados en Gobierno corporativo; información y transparencia; responsabilidades del directorio; mejora del cumplimiento y aplicación efectiva; y la cooperación regional.	Dando como resultado los siguientes a) Garantizar la base de un marco eficaz; b) Derechos de accionistas y funciones claves en el ámbito de la propiedad; c) Trato equitativo hacia accionistas; d) Papel de las partes interesadas; e) Revelación de datos y transparencia; f) Responsabilidades del Consejo.		La CAF y la Cooperación Técnica Española se centraron en generar lineamientos para el Gobierno Corporativo con el programa "Implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en la Región Andina" basado en las publicaciones hechas por la OCDE. centrándose en temáticas principales como los accionistas, la asamblea, el directorio y la información financiera y no financiera.		Dirigido a empresas que cotizan en el mercado español, el cual unificó las recomendaciones de los informes Olivencia y Aldama e instauró recomendaciones de la Unión Europea como el régimen de remuneraciones de consejeros de empresas cotizables y el papel de los gerentes no ejecutivos o supervisores y de comités, establecimiento de consejos de administración o de supervisión de empresas cotizables.

Nota: (Samaniego, 2013)

Los documentos mencionados marcaron una referencia para la construcción de lineamientos que respalden las acciones de gobierno corporativo, los que generalmente no son de carácter obligatorio, más bien, son un grupo de recomendaciones que las empresas pueden adoptar para incentivar su valor dentro del mercado y la confianza con sus stakeholders. Las reglas para Gobierno Corporativo pueden diferir de acuerdo con el país o institución que las adopten, por lo que no es necesario estar dentro de un campo determinado de acción para poder aplicarlas dentro de la empresa o institución.

Otro factor que impulso modificaciones y mayor difusión de las prácticas de buen gobierno corporativo fue la crisis mundial de 2008 donde se visualizaron más problemas de gestión de gobernanza de las empresas en donde según Alfredo Ibarguen (BVQ y BID, 2011), menciona que “muchos de los problemas de las instituciones financieras que quebraron se debió a las malas prácticas de Gobierno corporativo, más que por los errores de administración”.

El mismo autor narra que las malas prácticas abarcan desde inadecuados sistemas de remuneración para los ejecutivos de las empresas, pasando por problemas a la hora de revelar la información en donde los bancos acumularon niveles de riesgos altos que no fueron comunicados a los directores de dichas instituciones financieras ni al mercado, hasta problemas de directorios débiles y poco independientes. (BVQ y BID, 2011)

Hace mención también a los problemas en materia de supervisión y regulación de la banca por parte de los Estados y los gobiernos del primer mundo; Ibarguen declara que la crisis además de afectar a los bancos también lo hizo con las agencias de regulación del mundo, “ya que se enfatizaron en la supervisión del Management y no en el Gobierno de las empresas, que son cosas diferentes”. (BVQ y BID, 2011)

Otros especialistas en gobierno corporativo destacan que el problema fue la debilidad en las herramientas de las agencias reguladoras al momento de evaluar el Gobierno Corporativo e indican que la crisis también fue posible y profunda porque “los accionistas de los bancos no ejercieron sus deberes y porque hubo un intento por aislar y neutralizar a las juntas generales de accionistas”. Asimismo, expresan que los directivos de las empresas también fallaron cuando comenzaron a “aprobar políticas tendientes a un gran apetito por el riesgo, omitiendo la necesidad de un monitoreo adecuado de sus riesgos y de la actividad de los ejecutivos principales de las compañías”. (BVQ y BID, 2011, pág. 31)

Ibarguen declara que estos eventos revelaron que los principales errores de los directores fueron la falta de diligencia (claridad en sus funciones) y la falta de preparación de sus miembros, y que el hecho de ser accionista de una empresa no significa que esa persona sea idónea para ocupar una silla en el directorio y sobre todo el incumplimiento del principio de lealtad a las empresas, pues los ejecutivos comenzaron a buscar “las utilidades por encima de los intereses de los accionistas y de los stakeholders y el resultado es que destruyeron mucho valor”. Por lo cual concluye que entre las lecciones dejadas por la crisis global destaca la “necesidad de que los directorios ejerzan un fuerte control sobre la alta gerencia de las empresas”. (BVQ y BID, 2011)

Entidades como la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD) señala que los principios de Gobierno Corporativo involucran las relaciones entre la administración de la empresa, sus directivos, sus accionistas y los demás agentes económicos que mantengan algún vínculo o interés en la compañía. (BVQ y BID, 2011)

También declara que este provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma de hacer un seguimiento a las operaciones del desempeño general de la organización puesto que la

problemática central para el gobierno corporativo emerge de la información asimétrica entre quienes administran la empresa (insiders) y todos los demás agentes que mantienen algún interés en la misma (outsiders). (BVQ y BID, 2011) Este problema es tratado por la teoría de la agencia y de las redes ya que trata de las relaciones consecuentes que tienen los diferentes órganos que gobiernan una empresa.

Propiedad y la gestión organizacional. Tras los escándalos mencionados se impulsó la promoción de una empresa más organizada y que emita confianza, con el llamado Gobierno Corporativo, se incentiva la protección de los intereses de la organización, así como los de sus inversores. Según Andrei Shlifer y Robert W. Vishny definen al gobierno corporativo como “las formas y medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran de una retribución adecuada a sus inversiones”. Las medidas del Gobierno Corporativo tienen por objeto el remediar los problemas de disociación, existente en las sociedades entre la propiedad (accionistas) y el poder (administradores ejecutivos) para así garantizar una gestión social eficiente. (Sperber, 2007, pág. 73)

Debido a que el Gobierno Corporativo trata de organizar los asuntos de propiedad y administración de la empresa fundamentales para el desarrollo y permanencia de esta en el tiempo, la Junta General de Accionistas o Asamblea de Socios, el Directorio, la Administración y el Comité de Control son puntos esenciales de tratar a la hora de que la empresa implemente sus principios, ya que la coordinación entre estos órganos conforma una gestión eficaz para el manejo de las operaciones de la empresa y una guía para la consecución de objetivos de la organización.

La Junta General de Accionistas o Asamblea General de Socios es el máximo órgano de la compañía. Aunque la Junta General es el órgano supremo de la empresa, la gran parte de las decisiones es delegada al Directorio y a los administradores, por el

inconveniente que significaría el tener convocado a todos los accionistas para cada decisión a resolverse por ella. (Sperber, 2007, pág. 82)

Para Fabrizio Noboa “El directorio ayuda al fundador de la empresa a ser más prudente, a no tomar decisiones solo. En ese sentido, el papel del directorio es reducir el riesgo de decisiones equivocadas” (BVQ y BID, 2011, pág. 78), dicho esto el directorio se transforma en el órgano de mayor apoyo estratégico y tomador de decisiones para beneficios de toda la organización.

La Bolsa de Valores de Quito (2011) recalca que al separar la Junta General del Directorio y a éste del día a día de la administración, los directores tendrán tiempo para concentrarse en los problemas estratégicos de la empresa como el desarrollo de nuevos negocios que den soporte a la actual Core Business de esta o en trazar estrategias para entrar a otros mercados en el país. (pág. 71)

El objetivo de dicha separación es propiciar la toma de decisiones estratégicas con base en procesos estructurados, evitar las decisiones intuitivas o tomadas con base en información parcial; asegurar las mejores capacidades, experiencias y competencias; lograr un equilibrio adecuado entre las funciones estratégicas, la evaluación y control ejercidos por el directorio y la gestión por parte de la administración de la empresa. (BVQ y BID, 2011) La buena gobernanza ayuda a identificar y gestionar los riesgos; así como visualizar, planificar, dirigir, ejecutar, controlar y mejorar los procesos para perseguir los objetivos sin dejar de lado la sostenibilidad. (CERO, 2020)

Por consecuencia, los principales involucrados en la gobernanza son los accionistas y la alta administración de la empresa; el buen Gobierno Corporativo no es una herramienta de gestión como las demás, es una cultura de gestión a nivel de los dueños de la organización; lo cual no quiere decir que se trate de la gestión del día a día de las

gerencias, sino que trata el problema a nivel de propiedad de la empresa a largo plazo, su cambio en gestión es medular y comienza por los accionistas; por lo cual debido a que las empresas en el mundo son de tipo familiar uno de los retos es la sucesión ordenada, ya que si ésta no está totalmente definida pone en peligro la continuidad del negocio familiar. (BVQ y BID, 2011)

En América Latina debido al entorno inestable de los mercados, sus actores y las estructuras de gobierno poco definidas, es fundamental que las empresas cuenten con un Directorio profesional y técnico, la BVQ (2011) recomienda que los miembros de la familia que no conocen el negocio o no quieren trabajar en la empresa, se les puede permitir ser accionistas, pero estos no tienen que estar en el directorio, por lo que es recomendable mejor poner un profesional que represente a la familia y que aporte a la empresa.

Como resultado las empresas que incorporan un gobierno organizado, técnico y profesional, pueden impulsar y dar dirección a su desarrollo con tendencia a largo plazo, mayor eficiencia en la consecución de sus objetivos y organización de la línea de sucesión, dando solución a los posibles conflictos de interés presentes en la entidad, con la elaboración de estatutos que direccionen la empresa, pero no solo queden en papel si no que se hagan prácticos en el día a día de la operación empresarial.

Mónica Villagómez (BVQ y BID, 2011) puntualiza que tener un buen directorio redundante en más competitividad, mejores resultados para la organización y un mejor manejo del riesgo. “No todas las empresas ecuatorianas tienen directorio pese a que este es el Pilar que sostiene las prácticas de buen Gobierno corporativo”. Por lo que hace referencia a que sin directorio la empresa corre un riesgo mayor de empezar a funcionar mal, pues el directorio es el que supervisa la gerencia, el que representa los intereses no sólo de los accionistas sino también a los stakeholders cómo además de trazar las políticas en la

estrategia de la compañía a largo plazo, por lo que concluye que “El directorio es un filtro en el manejo de los conflictos de interés”. (pág. 53)

En adición el gobierno corporativo mantiene un control a nivel directivo, donde su adopción permite la diversificación en la concentración del poder, promoviendo una divulgación y mejora de la calidad en los sistemas de información, apoyando la reducción de los riesgos inherentes, riesgos operativos y los riesgos de los grupos de interés. Permite asegurar la cobertura ante las debacles del mercado; donde los países con mejores sistemas de Gobierno Corporativo son los que derivan mayores beneficios de la gran movilidad actual del capital internacional. (BVQ y BID, 2011)

Por lo tanto quienes respaldan la adopción de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas indican que es una forma de gestión y dirección, que comprende el adoctrinamiento de valores y principios que representen la ética y ayudan a solucionar conflictos, también ostentan al gobierno corporativo como una herramienta estratégica en la planificación de la empresa, indicando que éste puede aumentar los niveles de competitividad de la misma y ayudar a controlar o mitigar los riesgos presentes tanto internos como externos.

Órgano de control de la empresa y gestión de riesgo. Los principios de Gobierno Corporativo recomiendan como órgano de control en las empresas, la comisión o comité de auditoría, órgano que tiene la potestad de, elegir, evaluar, nombrar y remplazar a los auditores externos y fiscalizar la labor del Directorio, actuando en función de las características del negocio; pudiendo estas comisiones estar conformadas de preferencia por miembros externos. No obstante, las compañías pueden designar para su fiscalización y control consejos de vigilancia o de inspección, en cuyo caso se extenderán

a éstos las disposiciones que establecen los derechos, obligaciones y responsabilidad de los comisarios. (Sperber, 2007, pág. 84)

La recomendación para las empresas es la conformación de unidades de auditoría interna que se encarguen del control de las actividades de la organización a fin de otorgar recomendaciones que resulten sustanciales en la toma de decisiones y elaboración de planes por parte de la alta dirección, para lo cual la independencia del auditor es fundamental a favor de brindar un aporte de valor a la empresa y su desarrollo.

De acuerdo a Sylvia de Uribe (BVQ y BID, 2011), indica que la buena gobernanza ayuda a mitigar ciertos riesgos, en donde si el manejo de una empresa es adecuado y transparente, y existe un directorio profesional estratégico en el sentido de que sus miembros sean capaces de analizar el entorno para generar las estrategias para la empresa, la organización tendrá una mayor capacidad para identificar los riesgos que amenazan y tomar las medidas pertinentes.

En adición, el gobierno, la gestión de riesgos y el control están estrechamente interrelacionados, debido a que el gobierno es efectivo si este toma en cuenta los riesgos para el planteamiento de estrategias y una adecuada gestión de riesgos depende de un gobierno efectivo, el cual se encuentra bajo los procedimientos de control interno que permiten gestionar los riesgos y ser comunicados de manera efectiva al consejo, permitiendo verificar la efectividad de los controles y su apoyo a la hora de toma de decisiones.

Aun cuando las empresas no dependan principalmente de capital extranjero, un marco de gobierno corporativo creíble, sustentado por mecanismos de control y supervisión eficaces, ayuda a aumentar la confianza de los inversores nacionales, reduce el coste del capital, mejora el buen funcionamiento de los mercados de capitales y, en última instancia, atrae fuentes de financiamiento más estables. (OCDE, 2016)

El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas. (OCDE, 2016) Los Consejos de Control además de dirigir la estrategia corporativa, tienen un rol activo en el apoyo de la cultura ética, además es responsable de controlar los resultados en la dirección y ofrecer una rentabilidad adecuada a los accionistas, asimismo debe evitar conflictos de intereses y lograr un equilibrio entre las exigencias contrapuestas en la empresa para esto este órgano debe poder formular juicios objetivos e independientes.

Otra función fundamental es supervisar el sistema de gestión de riesgos y aquellos otros mecanismos que tienen por fin garantizar que la empresa cumple con la legislación aplicable. Los consejos de supervisión recomendados por los principios de gobierno corporativo no sólo deben rendir cuentas a la empresa y a sus accionistas, sino también están obligados a actuar en interés de estos. También se espera que tengan en cuenta y aborde con imparcialidad los intereses de otros actores tales como trabajadores, acreedores, clientes, proveedores y comunidades locales, así también prestar importancia al cumplimiento de las normativas medioambientales y sociales. (OCDE, 2016)

Según la norma de Desempeño 2110 (The Institute of Internal Auditors, 2012) la actividad de Auditoría Interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de gobierno en la organización para:

- Tomar decisiones estratégicas
- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización

- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, otros proveedores de aseguramiento y la dirección.

Y la norma de desempeño 2120, IIA (2012) indica que la actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, en base a los juicios que emite el auditor interno de que:

- Los objetivos de la organización apoyan a la misión de la organización y están alineados con la misma
- Los riesgos significativos están identificados y evaluados
- Se han seleccionado respuestas apropiadas al riesgo que alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización
- Se capta información sobre riesgos relevantes, permitiendo al personal, la dirección y el consejo cumplir con sus responsabilidades, y se comunica dicha información oportunamente a través de la organización.

Los consejos de supervisión deben controlar la eficacia de las prácticas de gobierno de las empresas, así como introducir los cambios que sean necesarios, este debe realizar un examen continuo de la estructura interna de la organización, con lo cual se garantice que existe una cadena clara de responsabilidades de gestión a través de toda la organización. (OCDE, 2016)

Los niveles de asesoramiento y funciones de las actividades de control interno dependen de cuan evolucionado sea el gobierno con el que este estructurado la empresa, si el gobierno es maduro las actividades de control interno se centraran en optimizar la estructura y las prácticas de este, mientras que, si no lo es, se centrará en el cumplimiento de políticas, procedimientos, leyes, riesgos, entre otros.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo son herramientas que, entre otros beneficios, permiten a las empresas contar con los mecanismos adecuados para la identificación y gestión de riesgos, el fortalecimiento de los órganos de dirección y control, el mejor uso de los recursos, así como lograr mejores condiciones para acceder a fuentes alternativas de financiamiento. De esta manera se asegura la creación de valor y la sostenibilidad en el largo plazo de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes. (CAF, 2015)

Se puede concluir que el órgano de control en las empresas es fundamental para poder impulsar la garantía de una información transparente y un manejo adecuado de la misma, con el fin de respaldar correctamente la toma de decisiones y que estas puedan ser acertadas, con beneficio a todas sus partes interesadas, así mismo los órganos de control de la empresa son un sector estratégico que permite a la empresa conocer y resolver conflictos con el fin de mitigar problemas que solo afecten la funcionalidad de esta.

Transparencia de la Información y responsabilidad social. Dado el caso de Latinoamérica y Ecuador en donde la mayoría de las empresas productivas son familiares de capital cerrado, las cuales están conscientes de las oportunidades y los riesgos que representa la globalización y la apertura de los mercados, han internalizado la necesidad de mejorar sus estándares de gestión, dado que la consolidación de la competitividad local se ve afectada, entre otros factores, por el comportamiento de las firmas en materia de transparencia empresarial y las débiles prácticas de gestión. (BVQ y BID, 2011)

La Bolsa de Valores de Quito (2011) puntualiza que la “transparencia no significa revelar todos los secretos de una sociedad sino hacer públicas las reglas que gobiernan una empresa” (pág. 36) Este organismo recomienda que las prácticas de buen Gobierno Corporativo que Ecuador adopte deben orientarse a la ampliación de la información relativa a la estructura administrativa y a las funciones de los órganos sociales de las

empresas, que cuenten con mecanismos que procuren que su información financiera y no financiera sea suficiente, que existan procesos que promuevan una participación activa de los miembros de los directorios, concurren procesos que estimulen oportunas revelaciones a los accionistas y que no haya trato discriminatorio para accionistas o inversionistas minoritarios.

A fin de fomentar un entorno de empresas más seguro y la participación activa de los inversionistas exteriores o institucionales, los principios de gobierno corporativo recomiendan que la información generada por la empresa sea mostrada a sus principales interesados para que estos puedan tomar decisiones y en especial transparentar frente al mercado las acciones de la empresa, dicho con esto, no se necesita publicar la información considerada confidencial que pueda afectar el desempeño de la empresa o su competitividad, si no aquella que demuestre que sus acciones son realizadas de acuerdo a las instancias legales y con responsabilidad dándole una imagen positiva y de confianza que aumenta el valor de empresa y por lo tanto su competitividad.

La transparencia forma parte de la característica de responsabilidad social corporativa, este último también como punto enmarcado en las acciones de gobierno corporativo, relacionado a una rendición de cuentas transparente, basado en que las partes interesadas esperan que las organizaciones acepten responsabilidades e implementen estrategias y control a sus actividades. Esta característica enmarca la responsabilidad social, el desarrollo sostenible y la ciudadanía corporativa. (Túñez López & Valarezo González, Karina, 2012)

La OCDE (2016) en su quinto apartado sobre divulgación de información y transparencia indica que “el marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno”.

Los principios de gobierno corporativo respaldan la divulgación de novedades “relevantes” que surjan en un periodo de tiempo transcurrido entre los informes periódicos expuestos, por lo cual se impulsa la divulgación de toda la información relevante o requerida entre los accionistas, con lo cual se garantice un trato equitativo. La OCDE manifiesta que la exigencia de la divulgación de dicha información relevante no debe suponer una carga administrativa o económica excesiva, ni tampoco que las empresas están obligadas a publicar información que ponga en peligro la competitividad de la organización, salvo el caso en que los inversores requieren tomar una decisión por lo cual necesitaran la información y así evitar ser inducidos a un engaño. (OCDE, 2016)

Un régimen existente de divulgación de información que promueve una transparencia real es una característica crucial para una supervisión de las sociedades por parte del mercado y resulta esencial para que los accionistas puedan ejercer sus derechos con conocimiento de causa. La publicidad de la información puede ser un instrumento poderoso para influir en el comportamiento de las empresas y proteger a sus inversores en un régimen exigente este puede ayudar a atraer capital y que los mercados se mantengan en confianza, si por el contrario el régimen de transparencia no es fuerte puede favorecer comportamientos contrarios a la ética y la pérdida de integridad del mercado con un alto costo no sólo para la sociedad y sus accionistas, sino también para la economía en su conjunto. (OCDE, 2016)

La OCDE (2016) declara que los accionistas e inversores potenciales precisan de un acceso a información periódica, fiable, contrastable y suficientemente detallada que les permite evaluar la gestión de los directivos y tomar decisiones informadas sobre la valoración, titularidad y votos de las acciones; la insuficiencia de esta información puede mermar la capacidad de funcionamiento de los mercados, incrementar el coste de capital y desembocar en una mala asignación de los recursos. La revelación de datos contribuye

a la comprensión del público sobre la estructura y actividades de las empresas, políticas y resultados con respecto a normas medioambientales y éticas, y sus relaciones con las comunidades en las que desarrollan su actividad.

Los principios de gobierno corporativo emitidos por la OCDE y el G20 respaldan una cadena de información transparente y adecuada que ayuda en los procesos de las empresas, y le permiten entrar en los ámbitos de la responsabilidad social, permitiéndoles generar confianza hacia sus interesados internos y externos, con lo cual se tiene la ventaja de obtener mayores beneficios, aumentar el valor de empresa y posicionarla a nivel competitivo de las que se encuentran en el mercado.

Importancia

Para resaltar la importancia de esta herramienta Sperber (2007) cita el McKinsey Global Investor Opinion Survey donde se manifiesta que el 15% de los inversionistas institucionales, estiman al Gobierno Corporativo más importante que los estados financieros de las empresas; y el 22% de estos inversores está dispuesto a pagar un 19% más por el valor de las acciones. Lo cual refleja, que los inversores sí pagan por mejoras en el Gobierno Corporativo de las compañías, punto a favor que genera confianza en los posibles inversores de la organización aspirante a obtener financiamiento para poner en marcha sus proyectos.

Figura 4

Beneficios del gobierno corporativo

Estabilidad y sostenibilidad de la organización	Hacen de las empresas lugares más atractivos para trabajar en la visión de profesionales y trabajadores	Permiten segmentar el mercado, generando reputación, confianza y credibilidad ante todas las partes interesadas en la gestión de la empresa	Se facilita el manejo de los problemas de gobierno, a nivel familiar y en el seno de la empresa	Contribuyen a formalizar, disciplinar y profesionalizar el gobierno de las empresas en sus distintos niveles: propiedad, administración y gestión
Dificulta el oportunismo de los administradores	El Gobierno Corporativo representa prácticas formales e informales; gobiernan las relaciones entre administradores e inversores (accionistas y acreedores), promueve la gestión estratégica de la empresa. Entre sus principales beneficios están:			
Enfrentar y responder a las presiones externas del mercado				Mayores facilidades para atraer financiamiento o reducir su costo y deuda
Facilita el acceso a nuevas fuentes de financiación y en mejores condiciones de tasa y plazo, a través del mercado de capitales	Se reducen los riesgos en beneficio de inversionistas y la empresa	Equilibra los intereses (a veces) divergentes de los accionistas entre sí y los de estos con los de la empresa	Promueve la responsabilidad y la honestidad de los administradores	Ayuda a las empresas al tránsito hacia una mayor permanencia en el tiempo y hacia un mayor crecimiento
Lograr mejores resultados operativos				

Nota: BVQ y BID (2011)

Es así como en América Latina instituciones como la CAF han impulsado a nivel regional las prácticas de Gobierno Corporativo buscando contribuir a la competitividad responsable tanto a nivel de empresas como a nivel sectorial y macroeconómico. (BVQ y BID, 2011) El aprendizaje de los problemas surgidos en grandes organizaciones, considerando que tenían una enorme presencia y estabilidad en el mercado y las crisis globales que se presentaron; a través de los años se mejoraron las recomendaciones que fundamentarían un buen gobierno en las empresas, direccionando a la gestión responsable desde los altos directivos como centro medular para el desarrollo de la organización.

Las prácticas de Gobierno Corporativo son recomendadas para todas las empresas sin importar su tamaño, tipo o actividad que realice, estas se pueden adoptar y adaptarse a la empresa con el fin de dar un apoyo estratégico de largo plazo a la misma, generando valor y confianza como plus para su imagen ante sus interesados.

Implementación

Para la implementación del gobierno corporativo se debe examinar en primera instancia quienes son los propietarios y controladores de las compañías: si los fundadores son una familia o un grupo de inversionistas organizado en una compañía tenedora de acciones (o holding), si se trata de un capital cerrado, cómo es su administración, si existen accionistas minoritarios, si hay empleados accionistas o si existen inversionistas institucionales. (BVQ y BID, 2011, pág. 40) Es decir, primero se realiza un diagnóstico que observe la situación actual de la empresa para poder tomar las medidas adecuadas y adoptar un gobierno a la medida de la empresa.

La BVQ (2011) en su carácter de impulsadora indica que es muy frecuente confundir las diferentes figuras y roles que cumplen el accionista, los miembros de un directorio y los altos ejecutivos de una compañía. Por lo tanto, recomienda un sistema de contrapesos el mismo que implica que los accionistas asuman su rol real, es decir que elijan directores que cuiden y fortalezcan el negocio al compartir experiencias empresariales exitosas, implica también que los principales ejecutivos asuman la responsabilidad de cumplir con el modelo de negocio diseñado para satisfacer la estrategia, las políticas y los lineamientos de largo alcance delineados por el directorio. (pág. 40)

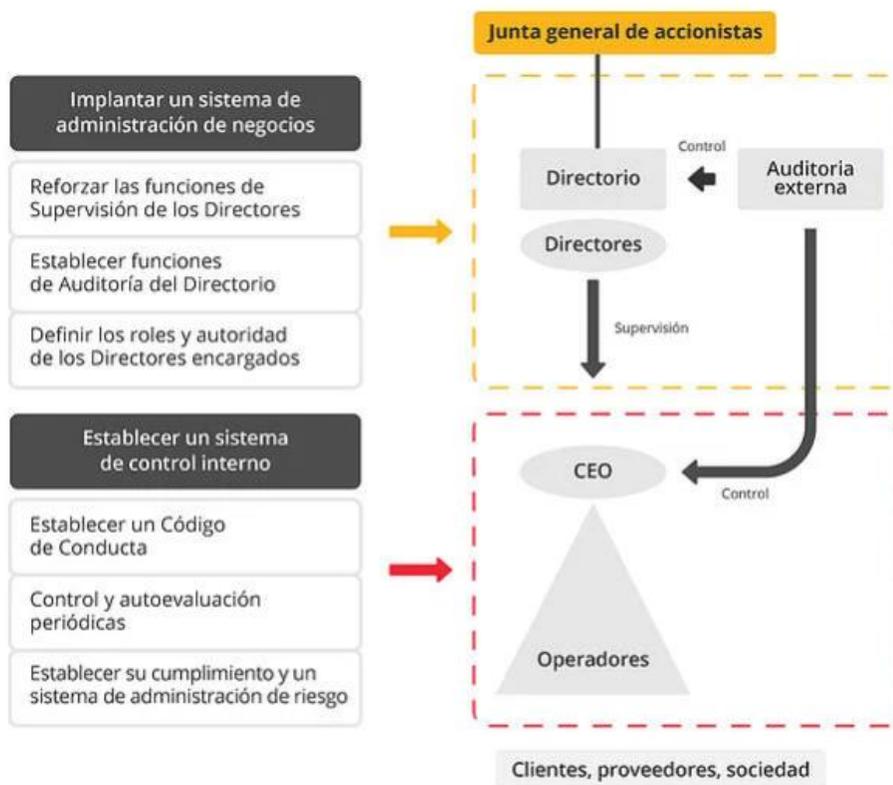
De esta manera, el conjunto de roles definidos y de contrapesos, devienen en una operación íntegra, transparente y bajo los marcos éticos y de valores característicos de una conducta empresarial responsable. El GC depende de las guías de acción que se

sigan en la empresa para administrar con integridad, transparencia y eficiencia, valores que aseguren la subsistencia y el crecimiento de la misma. (BVQ y BID, 2011, pág. 40).

Expertos consultores que han ayudado en la implementación de las estructuras de gobierno corporativo analizan como evitar que las empresas mueran por falta de este, determinando que una correcta gestión técnica y especializada, con roles claros ayuda a la empresa en la consecución de sus objetivos, aumento de competitividad y generación de valor.

Figura 5

Estructura general de gobierno corporativo



Nota: (CERO, 2020)

Para Evelyn López (BVQ y BID, 2011) indica que los aspectos que las empresas no aplican son: el desconocimiento por parte de accionistas y socios de sus deberes y derechos y en caso de conocerlos no saben cómo ejercerlos; que en muchas empresas falta un directorio y en caso de que este exista, hay la confusión entre el Directorio y la Junta General de Accionistas; si el directorio existe, la falta de profesionalismo de sus miembros es evidente; los directores no se encuentran comprometidos con sus tareas y no tienen la suficiente experiencia para llevarlas a cabo correctamente y que en muchas empresas no hay cláusulas para dirimir los conflictos entre los accionistas.

La mencionada autora recomienda que para mejorar la conducción de las empresas se debe hacer una reforma estatutaria para incorporar deberes y derechos de los accionistas, así como también de los socios y los papeles de los directores en el empresa, fortalecer la transparencia en el manejo de la información, implantar reglas claras de acción, de estructuración y protocolo del manejo de las sesiones para los directorios indicando que “Lo ideal es armar un directorio con comisiones y con reglamento”, fortalecer la auditoría interna estableciendo reglas claras para la selección del auditor interno e implementar un código de ética. (BVQ y BID, 2011)

En adición, según Walter Gavilanes (BVQ y BID, 2011), el Gobierno Corporativo “no debe ser un tema que se quede solo en el establecimiento de códigos, sino que debe ir hasta la reforma de los mismos procesos de las empresas” y enfatiza que dichas prácticas deben centrarse en el:

- Mejoramiento de las prácticas de los directorios
- Rol del presidente del directorio, con una participación
- Mejoramiento de los procesos de planificación estratégica
- Mejorar los sistemas de administración de riesgos
- Sistemas de control de gestión para la delegación de tareas

- Empoderamiento de los ejecutivos
- Protocolos claros para el manejo de los conflictos de intereses
- Implementar estrategias que permitan atraer y desarrollar talentos a nivel de directores y directorio.
- Garantías para proteger los derechos de los accionistas y lograr la continuidad de la propiedad familiar del negocio, pero con una administración profesional

En la conformación de dicho directorio la BVQ (2011) recomienda que “Un directorio profesional debe tener un equilibrio entre miembros externos e internos, entre accionistas, ejecutivos y profesionales de fuera de la organización” pero los papeles y funciones del director del Directorio y del Ejecutivo no deben ser confundidos ya que son ejercidos por dos personas diferentes, a lo que el autor agrega “Crecer y ser global es mucho más difícil sin buen Gobierno corporativo porque este aporta una visión de largo plazo y un adecuado control de los ejecutores” (pág. 74)

La conformación de esta herramienta de gestión se puede realizar a base de los principios recomendados principalmente por las instituciones que impulsan su adopción, para un mayor aprovechamiento es necesario buscar la asesoría adecuada que diagnostique, evalúe y guíe su estructuración dentro de la empresa, a fin de obtener los mejores beneficios y resultados esperados.

El Gobierno Corporativo en Ecuador

A partir de la crisis del año 1999 en el Ecuador, con el denominado “feriado bancario”, el mismo que derivó al congelamiento de fondos y la crisis financiera más importante del país; donde la moneda oficial de la época el “sucre” cambió, siendo legalizada como única moneda oficial y de curso legal en Ecuador el dólar estadounidense; procediendo a la quiebra, liquidación y estatización de la banca, en donde miles de personas que mantenían sus ahorros perdieron sus inversiones o solo recibieron una mínima

compensación; en tanto los banqueros propietarios y gerentes de las entidades involucradas se dieron a la fuga. (Sperber, 2007)

A falta de la responsabilidad por parte de quienes son los dueños y los miembros gestores de las organizaciones, se adoptaron medidas que permitieran reforzar las estructuras de gobierno de las empresas y las IFI's con el fin de generar confianza a sus interesados. La incorporación de los principios internacionales de gobierno corporativo fue fundamental para la generación de pilares que sustentaran las acciones de las instituciones nacionales en especial para el sistema financiero del Ecuador.

Para el año 2003, la Bolsa de Valores de Quito (2011) como pionero en adopción de las prácticas de Gobierno Corporativo, a través de sus máximas instancias de dirección, incorporó en el contexto de su planeación estratégica, el involucramiento institucional en los procesos de difusión y sensibilización en Ecuador de las prácticas de gobierno corporativo; con la ayuda de la Corporación Andina de Fomento (CAF) quien promovió y auspicio la conformación de un grupo de trabajo integrado por una consultora internacional como la firma Interdin & Ahead Advisory Group (IAAG) española, la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), la Confederación de Cámaras de Colombia (CONFECAMARAS), PROCAPITALES de Perú y la Bolsa Boliviana de Valores.

Con el mencionado grupo de trabajo luego de un análisis de la situación a las estructuras de gobierno empresariales de 5 países de Latinoamérica, así como el contexto de la normativa societaria imperante, dio como resultado el documento denominado "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo". Una vez que este instrumento fue expedido se convirtió en referencia regional de los estándares de gobierno corporativo.

Dicho código tenía 51 medidas concretas y 100 recomendaciones de carácter secundario, que pretenden contribuir con “una gestión empresarial más transparente, eficiente, honesta, con un buen manejo de riesgo y más competitiva al servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas. Se recomienda que las empresas adopten en sus estatutos estas premisas las mismas que dan énfasis a puntos como: (BVQ y BID, 2011, pág. 92)

- a. Los derechos y el trato equitativo para todos los accionistas;
- b. Las reuniones de la asamblea general de accionistas o de socios y la publicidad de la información;
- c. La integración del directorio;
- d. Competencias en control de operaciones vinculadas;
- e. El control y la información de los estados financieros;
- f. La necesidad de elaborar un informe anual de buen Gobierno Corporativo; y
- g. La previsión en los estatutos sociales del arbitraje como forma de arreglo de controversias.

Los lineamientos para un código andino de Gobierno corporativo están dirigidos a cuatro grandes grupos de sociedades:

Figura 6

Empresas que pueden adoptar los lineamientos de Gobierno Corporativo

Sociedades cotizadas con una amplia base accionarial (Más de 500 accionistas), denominadas “Grandes compañías”	Sociedades admitidas a cotización en una Bolsa de Valores denominadas “empresas listadas”
Sociedades anónimas abiertas	Sociedades cerradas

Nota: (BVQ y BID, 2011)

El fomento de las prácticas de Gobierno Corporativo en el Ecuador comenzó a partir de la conformación del Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo en julio de 2004, integrado por la Superintendencia de Compañías, la Superintendencia de Bancos y Seguros, las cámaras Industriales, de Comercio, de la Pequeña Industria, de la Construcción, las asociaciones de Bancos Privados, de Compañías Administradoras de Fondos y Fideicomisos, de Casas de Valores, la BVQ y la Bolsa de Valores de Guayaquil, además de varios centros de educación superior, medios de comunicación y empresas consultoras. (BVQ y BID, 2011)

Con el apoyo de dicho Comité el Ecuador fue el primer país en adoptar en el 2005 el Código Andino de Gobierno Corporativo (CAGC). El cual constituye una estructuración y compilación de las políticas, normas, sistemas y principios que deben orientar las actuaciones y la gestión de las empresas para preservar su integridad ética, asegurar una adecuada administración, el respeto a los inversionistas y el conocimiento de su gestión. (BVQ y BID, 2011)

La BVQ ha impulsado en el Ecuador las prácticas de buen gobierno corporativo, con múltiples programas, eventos y actividades con el fin de proporcionar de información, contribuyendo a la mejora del ambiente de competitividad de las empresas. Con la premisa que indica que el 70% de las empresas ecuatorianas no llegan ni a segunda generación, el 15% llega a tercera generación y solo el 4% a cuarta generación, expresa que el 80% de razones por las cuales las empresas desaparecen no tiene que ver con el negocio en sí, sino más bien con problemas de gobernanza y la ausencia de reglas de sucesión. (BVQ y BID, 2011)

En adición la BVQ (2011) menciona que la falta de adopción de las prácticas de gobierno corporativo no solo arrasa con las empresas, sino que también con la familia empresaria, lo cual, repercute en el empleo, el intercambio y la generación de riqueza,

contribuyendo a que el país no logre un desarrollo adecuado. También resalta que “El predominio de los conglomerados empresariales y la concentración de la propiedad de las empresas en pocos socios, generalmente familiares, son elementos comunes en Ecuador”. (pág. 12)

Estas declaraciones constituyeron como antecedente para que la presidencia de la Bolsa de Valores de Quito (2011) con apoyo de su directorio gestionará ante las autoridades del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la estructuración de un programa de cooperación técnica orientado a satisfacer la oferta y demanda de Gobierno Corporativo en el Ecuador, fundamentando el planteamiento en la lógica de que este es parte de los riesgos a ser mitigados en las empresas. (pág. 5)

Entendiendo al riesgo como la “incertidumbre que surge durante la consecución de objetivos”, tratando de “circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables”. (ISOtools, 2019)

Figura 7

Enfoque de riesgo de gobierno es aplicable a cualquier tipo de empresa



Nota: Memorias BGC. Bolsa de Valores de Quito (2011).

A dicho planteamiento mencionado por la BVQ se sustentó con el argumento de que “los aspectos que abarca el gobierno corporativo, para mitigar los riesgos de perdurabilidad de las empresas, son muy variados”; argumento que fue admitido por los funcionarios del BID, por lo cual hicieron posible el Programa de Cooperación Técnica para el Desarrollo de la Oferta y Demanda del Gobierno Corporativo en el país. (BVQ y BID, 2011, pág. 5)

Figura 8

Riesgo de gobierno se concreta en múltiples aspectos



Nota: Memorias BGC. Bolsa de Valores de Quito (2012)

Siguiendo las labores de inmersión del conocimiento sobre Gobierno Corporativo la BVQ en el 2007, implementó con éxito el programa “Gobierno corporativo y la competitividad empresarial” con asistencia y cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), dicho programa buscaba desarrollar la oferta y demanda en las prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas ecuatorianas con el fin de aumentar la capacidad local de implementar dichas prácticas. (BVQ y BID, 2011)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Interamericano de Inversiones (FOMIN) han venido apoyando la incorporación de prácticas de gobierno corporativo como un instrumento para mejorar la competitividad empresarial y fortalecer el mercado de capitales a través de la creación de sus espacios que apoyan la difusión y profundización del concepto. (BVQ y BID, 2011)

La crisis mundial de 2008 fue un impulso más, para que las entidades asociadas en Ecuador se preocuparan por difundir con mayor fuerza los principios de gobierno corporativo, permitiendo destacar su importancia para garantizar la sostenibilidad de la economía global, conclusión a la que llegaron la BVQ y el BID, impulsado junto con la Corporación Andina de Fomento (CAF) una Red Académica con las principales universidades de Guayaquil, Quito y Cuenca a nivel de pregrado y postgrados, mediante convenios institucionales específicos, que les permitiría la difusión de los temas de gobierno corporativo desde el sector académico hasta el empresarial, formando profesionales técnicos y capacitados en la materia de gestión a nivel direccional de las empresas.

Esta Red Académica daría sus frutos más tarde y como producto de su labor impulsadora, la BVQ en el 2009 presentó en Quito, Guayaquil y Cuenca los testimonios de las primeras empresas que llevaron a cabo con éxito el Plan de Buen Gobierno Corporativo (BGC), mostrando casos reales de empresas como Salud S.A, Tecniseguros, Gestor INC, Floralp S.A y la Cooperativa El Sagrario, así mismos casos de estudio como Industrias Ales C.A. y Aclimatic Cía. Ltda.

Estas empresas mediante el apoyo de la BVQ con consultorías para diagnóstico y aplicación de los principios han logrado mantenerse en el mercado hasta la actualidad. El proceso que llevaron a cabo fue arduo y riguroso ya que no se trata solo de cambiar estatutos si no de crear una cultura dentro de la organización, de organizar los niveles

superiores de Dirección y Administración de la empresa a favor de obtener resultados positivos para con todos los actores que intervienen en la misma.

Para el año 2012 en Ecuador los temas de buen gobierno corporativo cobran aún más relevancia teniendo en cuenta que, el 89% de las empresas del país se define como familiar y que 360 de las 500 mayores compañías de Ecuador son de propiedad familiar. Como resultado de lo anterior, más de 1.6 millones de ecuatorianos trabajan en negocios de familia y su empleo depende la sostenibilidad de estas empresas, con este enunciado se recalca también que las empresas familiares evitan inconscientemente la utilización del mecanismo de gobierno corporativo por temor a la pérdida de poder y control familiar por lo cual se desconoce su significado y los beneficios que trae consigo. (BVQ y BID, 2011)

En Ecuador el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (IEGC) ha sido la institución encargada de difundir y desarrollar a lo largo de los años un proceso de concientización sobre la importancia de la adopción de prácticas de gobernanza corporativa para las empresas, sin tomar en cuenta el tamaño, región o área de actividad a la que estas pertenecen, a fin de impulsar su mejora en todos sus aspectos y de precautelar los intereses de los inversionistas y los accionistas minoritarios, introduciendo mecanismos alternativos que solucionen las diferencias y conflictos internos de las organizaciones.

El IEGC (s.f.) define al Gobierno Corporativo como “el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas; definiendo los roles y la relación entre los propietarios, la junta directiva, sus administradores (alta gerencia) y todos quienes invierten recursos en la empresa”. Este instituto ha realizado recomendaciones concretas orientadas a mejorar la sostenibilidad de las empresas, volviéndolas más competitivas y facilitando su acceso a fuentes de financiamiento. También indica que la implementación de las prácticas de

gobernanza corporativa son un medio que fortalece la sostenibilidad, competitividad y gestión más transparente de las empresas, a nivel regional, global y local.

Los enfoques del Gobierno Corporativo no solo se basan en el crecimiento de la obtención de réditos, sino también se dirige a impulsar empresas con “desempeño social”, siendo este último el hecho de que “las empresas no solo deben estar orientadas a ganar dinero sino también a enriquecer a la sociedad”. Cada vez son más numerosos los fondos de inversión que apuntan hacia las inversiones en empresas éticas. (BVQ y BID, 2011)

Financiamiento para las empresas en Ecuador. A pesar del trabajo de la BVQ por institucionalizar la adopción de los principios de buen Gobierno Corporativo como mecanismo de soporte y apoyo al desarrollo de empresas competitivas; y su apoyo para que accedan con mayor versatilidad a los mecanismos del mercado de valores como opción alterna al financiamiento de proyectos que las empresas requieren emprender. Las empresas ecuatorianas prefieren adoptar mecanismos de financiamiento a través de las instituciones financieras, pero estas mismas empresas han declarado la negativa de la banca privada a conceder el mismo. (BVQ y BID, 2011)

Para lo cual la BVQ (2011) manifiesta que se debe entender las dos caras de la moneda; por lo que argumenta que “el sector financiero privado es y se siente responsable por el manejo de los recursos que le confían sus depositantes. Dichos fondos solamente pueden ser colocados en una forma segura, que permita a los bancos recuperarlos para devolvérselos a los depositantes”. (pág. 36)

Este argumento se considera válido, por lo que indica que se ha observado que muchos bancos invierten su liquidez sobrante en papeles en el exterior, con rendimientos muchas veces bajos, pero con una alta seguridad de ser recuperados cuando los depositantes lo requieren. Sin embargo, los sectores productivos no necesariamente han podido demostrar que sus negocios están bien manejados y que puedan ofrecer esa

seguridad que les piden los bancos y es allí donde está la desventaja de las empresas frente a los créditos bancarios. (BVQ y BID, 2011)

La inseguridad de las instituciones bancarias se evidencia en la frecuente manera en que las empresas ecuatorianas son administradas, con prácticas débiles de gobierno, lo que las convierte en instituciones frágiles, poco sustentables en el tiempo. Por lo cual la alternativa para estas son los mecanismos de financiamiento en el mercado de valores, pero no como alternativa quiere decir que este mercado no exija los elementos necesarios de sustento de una empresa seria que se requiere para atraer inversiones, pero si ofrece innumerables formas de canalizar recursos en inversionistas ansiosos por invertir en empresas serias, que estén dispuestas a canalizar el dinero hacia proyectos rentables. (BVQ y BID, 2011)

La adopción de dichos principios de gobierno corporativo no obligan a las empresas a financiarse a través de las casas de valores, ya que estos mismos principios de gobierno recomendados refuerzan la confianza de las organizaciones dando credibilidad a las instituciones financieras para agilizar procesos de financiamiento a empresas, es decir, con la adopción de estas medidas las entidades tienen mayores alternativas a escoger al momento de financiar proyectos como impulso de su desarrollo empresarial.

Se revela que en América Latina los inversionistas se preocupan cada vez más por la sostenibilidad de las empresas en las que apuestan. Según la BVQ estudios regionales muestran que el 70% de los fondos de capital privado latinoamericanos invierte en compañías comprometidas con las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Mientras que al 83% de los inversionistas, lo que más le preocupa es, si la empresa en la que están colocando su dinero tienen un equipo directivo profesional y el 94% de los fondos considera fundamental tener un representante propio en el directorio de las empresas en donde están invirtiendo y agrega que “el Gobierno Corporativo es un elemento de

evaluación de riesgo, de evaluación de proyectos y de reputación de cara a los inversionistas “ concluyendo que “las Prácticas de buen Gobierno Corporativo producen, a la larga, una red de empresas sustentables que aportan al desarrollo del país porque siguen vivas a largo plazo” (BVQ y BID, 2011, pág. 44)

Con lo anterior se puede concluir que la adopción de principios de gobierno corporativo son un punto a favor a la hora de querer obtener financiamiento, sumando confianza a la organización, otorgando varias alternativas, permitiéndole emprender nuevas estrategias y poner en marcha los proyectos que impulsen a la empresa para mantenerse en el mercado.

Protocolo Familiar. En el Ecuador debido a que la mayoría de las empresas nacen de proyectos familiares, es fundamental para la supervivencia de las mismas tener un Gobierno de empresa organizado técnico y profesional, como mecanismo de gestión empresarial se establece el llamado protocolo familiar el cual es un componente para regular la empresa.

Este define un consenso entre familiares socios (actuales o futuros en el caso de las nuevas generaciones de una familia) de una misma empresa, cuyo objetivo es regular la organización y la gestión, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con el fin de dar continuidad de manera eficaz y con éxito al negocio, a través de las siguientes generaciones familiares. (BVQ y BID, 2011)

Desde el punto de vista de la empresa familiar, este debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia mientras que, desde el punto de vista de la familia, debería ayudar a promover la unidad y la armonía de sus miembros y profesionalizarlos como propietarios de un negocio, además de conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar. (BVQ y BID, 2011, pág. 46)

Este protocolo familiar es un instrumento a manera de plantear la organización y designación de roles dentro del negocio, pero muchas veces este no está realizado mediante un consenso y no dimite los conflictos familiares que afectan en gran volumen a las empresas. La BVQ (2011) indica que con la introducción de los principios de gobierno corporativo el protocolo familiar se conforma como otro instrumento dentro de la aplicación de esta forma de gestión y el mismo contribuye a reducir los conflictos en el consenso familiar, sí toda la familia está informada de su contenido, si se aplica de forma coherente y si se revisa y renueva periódicamente.

Con estos enunciados se puede decir que si las empresas tienen un protocolo familiar a manera de organizarse, no basta con que este exista en la organización ya que su contenido puede estar vulnerando derechos de los interesados o generar discordia entre los mismos, por lo cual se resalta que la función del gobierno corporativo en una empresa sea esta pública o privada, cotice o no en bolsa, es articular de manera eficiente y razonable los interés difusos o contrapuestos de las distintas partes interesadas en la empresa. (BVQ y BID, 2011)

En otras palabras, se trata de una serie de lineamientos que regulan la empresa de manera cómo menciona Friedman, "...La conduzca hacia el cumplimiento de los deseos de todos los partícipes de la misma, permitiéndole alcanzar la mayor rentabilidad posible" (BVQ y BID, 2011) por lo tanto su aplicación es general y abierta a cualquier tipo de empresa, con el fin de encaminar hacia el bienestar común de sus interesados y no solo los intereses de un grupo específico y mejorar el protocolo familiar de las empresas que cuenten con el mismo.

Cuando las compañías crecen y se convierten en organizaciones de mayor envergadura su estructura empresarial cambia para dar paso a los nuevos accionistas y también a las nuevas generaciones de la familia fundadora, significando la dispersión de

la propiedad de las empresas; para dar paso a esta problemática se hace necesaria una administración profesional así como la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo comenzando por la conformación de un directorio que se ocupe de las estrategias a largo plazo y de los planes de sucesión que se ayuden a establecer el futuro de la empresa. (BVQ y BID, 2011, pág. 75)

Hasta la presente fecha la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en su potestad reglamentaria, junto al Comité Empresarial Ecuatoriano, el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa y la Bolsa de Valores de Quito ha concluido con la elaboración de la propuesta de Código Ecuatoriano de Gobierno Corporativo, emprendiendo la tarea de socializar el documento ante profesionales y gremios, afines con la actividad empresarial, con el fin de obtener mayores recomendaciones y con esto contar con una herramienta jurídica que regule el sistema de dirección y control de las compañías, permitiendo fomentar la ética y transparencia que demandan la actividad empresarial en el país. (SCVS, 2019)

Con este estatuto se pretende presentar principios generales como la responsabilidad, transparencia, lucha contra la corrupción empresarial y enfoque en el desarrollo sustentable de las actividades operacionales de las compañías en el largo plazo, este código busca potenciar el crecimiento productivo, fomentar la confianza de los inversionistas en contextos nacionales e internacionales, mediante el respaldo a prácticas orientadas a la transparencia en la gestión empresarial. (SCVS, 2019)

En respuesta a la velocidad en los movimientos y cambios en el mercado en la actualidad y la constante transferencia de información es importante la necesidad de contar con un órgano de gobierno técnico y profesional que sea capaz de tomar las medidas adecuadas e inmediatas que resuelvan las inconformidades y problemas de la organización.

Es por esto que se recomienda que las PYMES en su calidad de entidades que dinamizan la economía del país, implementen sus propios directorios, siendo este el órgano medular representante del gobierno corporativo, estos dependerán de la madurez y tamaño de cada empresa, los que estarán encargados de establecer y orientar las estrategias del negocio, administración de riesgos, impulso de la transparencia, correcta difusión de la información financiera y no financiera y la resolución de conflictos; estos directorios a su vez pueden iniciarse bajo la figura de consejos consultivos, como etapa previa o transitoria hasta poder contar y conformar un directorio propiamente dicho bajo los principios de gobierno corporativo, los cuales ayudan a dirigir y controlar la empresa. (Uribe, 2014)

Los principios de gobierno corporativo en Ecuador se han venido impulsando de la mano de instituciones tanto públicas como privadas, con el fin de que las empresas presenten una mejor organización en su gestión y dando una mejor cara de confianza al mercado, dichos principios buscan que las empresas mejoren su calidad competitiva, su desarrollo integral y su permanencia a largo plazo. Fortaleciendo los mercados ecuatorianos, generando fuentes de empleo y en sí contribuyendo a la economía del país.

Para este estudio se pretende puntualizar los principios de Gobierno Corporativo que impulsen principalmente al desarrollo de la empresa, como la estructura de gobierno, el control, la transparencia de la información y el acceso al financiamiento.

Capítulo III

Pymes

Situación de las pymes en Ecuador

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son actores indispensables para el crecimiento de toda economía. Constituyen más del 90% de las empresas en el mundo, siendo aún más alta su participación en Latinoamérica, con un 97%. Debido a sus características presentan un gran aporte a la generación de empleo, lo cual contribuye al desarrollo del aparato productivo nacional de un país y aporta al cambio de la matriz productiva. (Gudiño, 2017)

Las MIPYMES en Ecuador han representado más del 95% del tejido empresarial (Cisneros, 2020), estas empresas forman parte del mercado ecuatoriano presentándose en varias formas y dimensiones, estableciéndose como sociedades o de un solo propietario, tienen la libertad de realizar cualquier tipo de actividad, sea esta de producción, comercialización o servicios, la mayoría de ellas en busca de rentabilidad. (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017)

Añadiendo a esto las declaraciones de (Kosacoff & López, 2000) indica que “Ciertamente, el universo PyME es muy vasto y heterogéneo, y se caracteriza por una alta turbulencia, con continuos nacimientos y desapariciones de firmas, lo cual confiere, por otro lado, un alto grado de dinamismo a la economía en su conjunto.” demostrando que la variedad y especialidad de las PYMES es grande siendo dinámicas y con gran presencia en los tejidos empresariales de cada país e impulsando las economías.

Según Fillion, Cisneros, & Mejía-Morelos (2011) citado por Ron y Sacoto (2017) “la finalidad de toda actividad comercial es la de obtener una utilidad o ganancia. Para las

PYMES, su objetivo es de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores”. Explicando con esto la basta inmersión de las pymes en la economía, su importancia e impulso en los mercados, dando paso a entender por qué se recomienda para estas una gestión adecuada de gobierno que les permita ser competitivas y rentables.

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se clasifica las empresas de acuerdo con el tamaño, predominando los ingresos sobre los trabajadores, de la siguiente manera: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

Tabla 2

Clasificación de las empresas según el tamaño

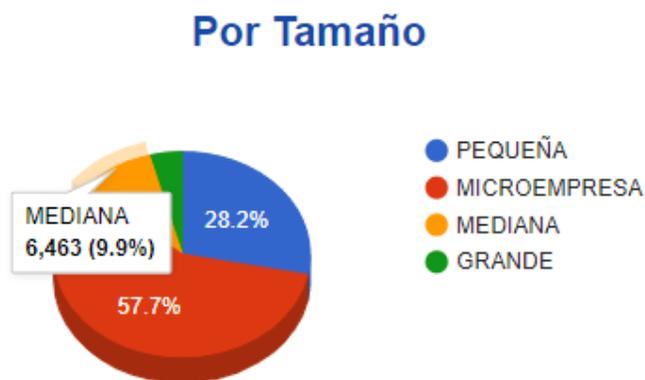
Tamaño	Trabajadores	Ingresos en US\$
Microempresas	1 – 9	< 100.000.00
Pequeña empresa	10 – 49	100.001.00 a 1'000.000.00
Mediana empresa	50 – 199	1'000.001.00 a 5'000.000.00
Empresa grande	200 o más	5'000.001.00 o más

Nota: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

De acuerdo con la información entregada en un 99.7% del ejercicio económico 2016 la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros muestra el porcentaje de empresas según su tamaño.

Figura 9

Ranking empresarial de acuerdo con el tamaño



Nota: (SCVS,2017)

En la figura anterior se puede observar que las microempresas predominan en el mercado empresarial ecuatoriano, con un notable 57.7% del total de las empresas registradas para el año 2016, dicho porcentaje no varía tanto para los años posteriores, manteniendo su predominio. Debido a que la supervivencia y desarrollo de las empresas depende de las condiciones del país, del mercado, internas de la empresa, entre otras, dificulta que muchas lleguen a superar los 10 años después de haber sido creadas y mueren, o por condiciones críticas recortan personal, debido a estos factores y muchos otros, la generación de desempleo o la propia iniciativa de la persona de ser independiente, dan las condiciones para la creación de microempresas, con fines de autoempleo y generar ingresos propios, contribuyendo en la dinamización económica y la generación algunas plazas de trabajo.

A este porcentaje de participación le siguen las pequeñas empresas con un 28.2% y las medianas con un 9.9% las mismas que conforman las pymes, aunque en minoría generan más plazas de trabajo en su mayoría de carácter estable y han llegado a un nivel

de ventas mayor a los 100.000.00 dólares y con un mínimo de 10 trabajadores. Muchas de estas empresas han logrado sobrepasar la etapa de ser un emprendimiento y se han ido formalizando como empresas, con estructuras un poco más complejas y que necesitan de un nivel más especializado de gestión para poder desempeñarse, ser competitivas y mantenerse en el mercado.

Y por último las grandes empresas con una participación del 4.1% las mismas que conllevan estructuras más complejas, han logrado superar la barrera del tiempo y generan más de 200 plazas de empleo, con ingresos mayores a los 5'000.000,00 de dólares, son reconocidas y tienen una fuerte presencia en el mercado nacional y el internacional, liderando en ventas por sobre las demás categorías. El presente estudio se centrará en las pequeñas y medianas empresas específicamente del sector de alimentos y bebidas.

Dado el caso Argüello (2019) declara que la PYMES del Ecuador no han incrementado su productividad, ni se ha vislumbrado mejoras en el alcance del mercado, y que la mayoría se han enfocado en el mercado local o nacional y es muy bajo el número de PYMES exportadoras, representando un 6% o 7% a nivel nacional, teniendo como mercados principales a Perú y Colombia, también se refiere a datos del INEC sobre la estructura del sistema productivo, el cual evidencia que las PYMES y microempresas se dedican en su mayoría al comercio y los servicios, representando un pequeño porcentaje a la industria y recalando que las exportadoras conforman un grupo muy pequeño.

Para el año 2018 aproximadamente 2.350 PYMES se dedican al comercio, mientras que las industrias manufactureras y las actividades de agricultura abarcan más de 800 PYMES cada una (AVAL, 2019), el siguiente cuadro muestra el porcentaje de participación en las distintas actividades económicas destacadas del país.

Tabla 3*Participación de las PYMES por actividad económica*

Actividad económica	Participación
G – comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.	35,32%
C – industrias manufactureras.	12,50%
A – agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	12,45%
H – transporte y almacenamiento.	7,43%
N – actividades de servicios administrativos y de apoyo.	6,04%
Otras actividades	26,26%

Nota: (AVAL, *Información general de empresas, 2019*) <https://www.aval.ec/informacion-general-de-empresas/cual-es-la-situacion-financiera-de-las-pymes-en-el-ecuador/>

La tasa de supervivencia de una empresa en Ecuador diez años después de ser creada es del 48%. Es decir, el 52% de empresas que se constituyen en el 2018 van a cerrar sus puertas en los próximos 10 años. (AVAL, 2018) Según AVAL hasta el año 2018 se evidenció un mayor crecimiento en el número de empresas nuevas, según registros las empresas creadas por año han aumentado significativamente, especialmente desde el año 2000. En el 2014 se registró el mayor número de empresas constituidas en la historia, con un total de 8.281 empresas nuevas. A continuación, se presenta el promedio anual de empresas que se han creado en Ecuador desde el año 1930.

Tabla 4

Promedio de empresas creadas a partir del año 1930 al 2018

Año	Promedio anual de nuevas empresas
2010 - 2018	7500
2000 – 2010	6300
1990 – 2000	3800
1980 – 1990	1900
1970 – 1980	1000
1960 – 1970	270
1950 - 1960	100
1940 – 1950	40
1930 - 1940	15

Nota: (AVAL, Información general de empresas, 2018)

La anterior tabla permite tomar en cuenta que cada año va en aumento la creación de empresas, debido a las condiciones del mercado, del país y requerimientos de los ecuatorianos, pero de toda la cantidad de emprendimientos y empresas creadas, muy pocas llegan a consolidarse en el mercado y generar un gran impacto en la economía, muchas de ellas se quedan estancadas y mueren, algunas se desarrollan hasta un promedio de 3 años y las que superan este periodo con gran dificultad llegan a los 5 o 10 años antes de su declive, ya que muchas de ellas enfrentan problemas como los mencionados anteriormente o no tienen una capacidad de organización que les permita generar estrategias adecuadas para sobreponerse y ser activos ante los riesgos que se presentan en cada ciclo económico y asegurar su permanencia a largo plazo.

Existen dos provincias en Ecuador donde se concentran la mayor parte de las empresas del país, Guayas y Pichincha donde se encuentran el 73% de las empresas que operan actualmente, teniendo las ciudades más pobladas siendo Quito y Guayaquil, así mismo, son las más dinámicas para la economía ecuatoriana. (AVAL, 2018)

Tabla 5

Pymes por provincia

Provincia	Porcentaje
Guayas	37,85%
Pichincha	36,75%
Azuay	5,14%
El oro	4,60%
Manabí	3,96%
Otras provincias	11,70%

Nota: (AVAL, Información general de empresas, 2018)

Según la participación en ventas, las PYMES son un fuerte importante en la economía productiva del país, después de las grandes empresas, y en su mayoría satisfacen la demanda interna como se muestra en el siguiente gráfico.

Tabla 6

Participación en ventas según tamaño de empresa, año 2016

Tamaño de empresa 2016	Ventas (millones de dólares corrientes)	Porcentaje
Grande empresa	104.679	70.86%

Tamaño de empresa 2016	Ventas (millones de dólares corrientes)	Porcentaje
Pequeña empresa	17.998	12.18%
Mediana empresa "B"	14.242	9.64%
Mediana empresa "A"	9.229	6.25%
Microempresa	1.582	1.07%
Total	147.730	100.00%

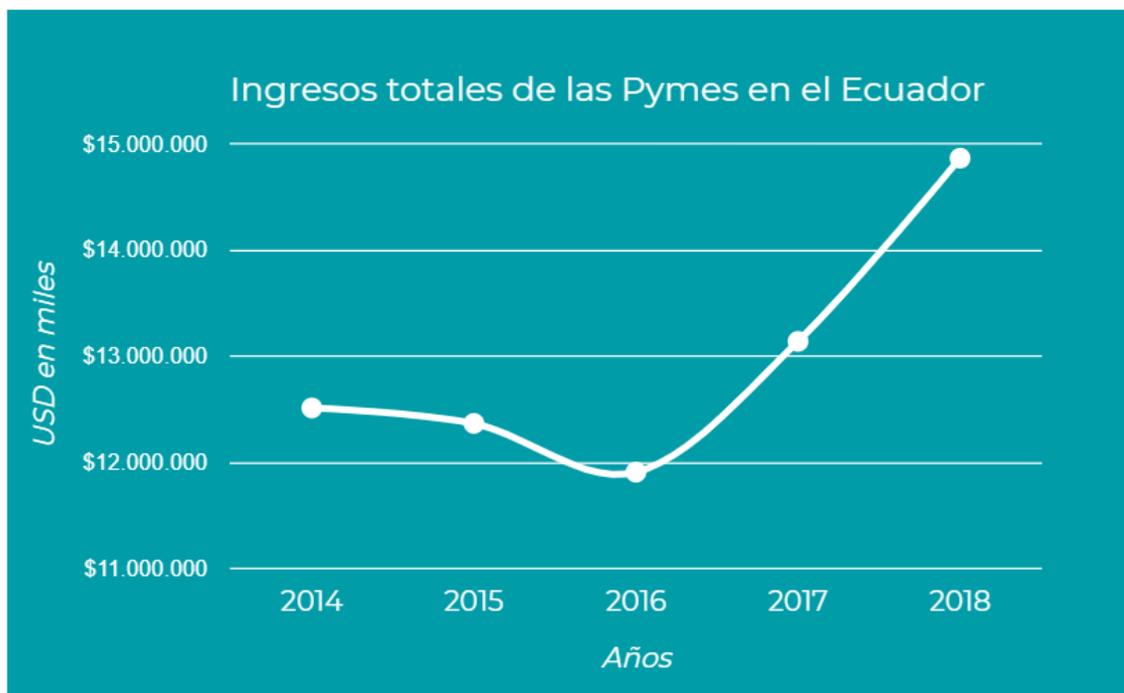
Nota: INEC (2016). Directorio de empresas y establecimientos.

Debido a la gran presencia en el mercado de las grandes empresas éstas abarcan la mayor participación de ventas en el país, siguiendo las medianas y pequeñas empresas con un 28.07%, especialmente en sectores de comercio, manufactura, transporte y servicios, dichas pymes se encuentran distribuidas en todo el país y generalmente cubren la demanda local y algunas de ellas hasta nacional, con poca participación de exportación pero que igualmente permiten que el mercado ecuatoriano sea dinámico

Entre el año 2013 y 2017 las Pymes han aportado el 20% de los ingresos por ventas en el país, a pesar de su baja en el año 2016 debido a la fuerte recesión económica de dicho año, teniendo una baja del 4.8% respecto del año 2015, esta crisis afecto principalmente a aquellas empresas que más importan y exportan. (Tapia, 2018) Observando una recuperación para el año 2018 en un 13% debido a las medidas adoptadas por las cámaras de producción y sus propias estrategias que les ha permitido superar la recesión del año 2016.

Figura 10

Ingresos totales PYMES Ecuador 2014 - 2018



Nota: (AVAL,2019)

Ruiz (2020) declara que las PYMES generan varias plazas de empleo además de que su actividad diaria aporta aproximadamente con USD. 10 millones de dólares al PIB, dinamizando la economía, pero a la vez se enfrentan a grandes dificultades para mantenerse a largo plazo en los mercados y poder financiar sus proyectos, como el difícil acceso al financiamiento, altas tasas de interés, excesiva tramitología, competencia desleal y sobrerregulación que ahoga las PYMES. Añadiendo Carrión (s.f.) que “la situación actual en falta de crédito de desarrollo, problemas sectoriales y limitado uso de crédito público, son temas que deben tratarse para fomentar aún más el desarrollo de las Pymes en el país”.

Otros problemas de las empresas en Ecuador que pone en peligro su supervivencia a través del tiempo, es la informalidad en temas contables, el incorrecto reclutamiento de funcionarios, la presencia de hijos trabajando en la empresa que muchas veces no son idóneos para los cargos que ostentan y la falta de profesionalización de la familia empresaria. Adicionando a esto que no aceptan criterios que vienen fuera de la familia y su reticencia a incorporar directores externos en sus directorios. (BVQ y BID, 2011)

Las medianas y pequeñas empresas o PYMES son un gran impulso productivo en todos los países en los cuales se encuentran, estas son clasificadas de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos, (COPCI, 2018) características propias de estas organizaciones las cuales hacen diferencia notoria de las grandes corporaciones y por su naturaleza misma algunas pueden carecer o tener estructuras de gobierno indefinidas que direccionen y gestionen eficazmente la organización con mira a largo plazo.

Las estructuras de gobierno de las empresas familiares en el país y en la región son muy informales, lo cual reduce la posibilidad de crecimiento de los negocios a mediano plazo, ya que el principio base para la formalidad de una empresa en su estructura organizacional es no tener cargos creados solamente para emplear a miembros de la familia dueña del negocio, por lo cual, lo mínimo que se requiere es tener perfiles trazados y claros para cada cargo, debiendo de ser evaluados para conocer si están preparados para ejercer dichos cargos y aportar a la empresa. (BVQ y BID, 2011)

Debido a que en el Ecuador el 67% de las PYMES industriales son familiares y muchas con capitales cerrados (Cisneros, 2020), los roles de los propietarios, de la dirección y de la administración son poco claros y están concentrados en una sola o en pocas personas, dando como resultado que la disponibilidad de la información de las empresas al público sea limitada. . (BVQ y BID, 2011)

La BVQ (2011) expresa que muchas de las empresas por sus estructuras familiares se ven obligadas a sustentar los requerimientos económicos de la familia, generando un estancamiento de la organización y posibles conflictos que incentiva un declive de la empresa y su corto periodo de vida empresarial, también resaltando en otros factores como la falta de personal capacitado y quien se encargue de mantener los preceptos del fundador y transmitir esto a las nuevas generaciones, enfatizando que la presencia de estas características en las empresas que sí lo han hecho se demuestra en permanencia en el mercado a través del tiempo.

Financiamiento para las pymes

Entre los problemas que representan una dificultad para que las PYMES impulsen y pongan en marcha sus proyectos es el financiamiento, por lo tanto, el desempeño en la adquisición de este depende de una correcta gestión empresarial que brinde confianza a sus principales acreedores. Existen en el mundo dos mecanismos que prevalecen y son generalizados para la obtención del financiamiento del capital societario, estos son: el mercado de capitales y el mercado monetario. (Sperber, 2007)

En el caso del Ecuador las empresas a nivel general y en especial las PYMES, a excepción de las que han optado por el mercado de capitales y han financiado sus programas de inversión a través de la emisión de acciones o bonos (obligaciones o productos derivados de titularizaciones), el financiamiento principalmente se sostiene del crédito bancario, en muchos casos de corto plazo, las utilidades retenidas, además del factoraje para obtener liquidez inmediata. (BVQ y BID, 2011) pero muchas veces el obtener financiamiento por estos canales es difícil para una pyme que no se muestra confiable ante el mercado.

El Gobierno Corporativo es un impulsador de confianza, ya que, si bien no asegura la obtención inmediata de financiamiento, si aumenta las posibilidades y las alternativas de

conseguirlo, como es sabido el financiamiento es uno de los principales problemas que han afrontado las empresas al momento de emprender proyectos que impulsen el desarrollo de estas. Como la CFN indica surgen dos problemas: altas tasas de interés y la falta de pruebas de capacidad de pago; por el lado público se ha intentado reducir las tasas de interés para créditos, pero, por otro lado, las pymes deben demostrar su capacidad de pago y formalidad en el manejo de sus finanzas y muchas de ellas no cuentan con ese ingrediente. (Telégrafo, 2019)

Mientras por el lado del mercado de valores existe la amenaza de prácticas de maltrato a los accionistas minoritarios y el abuso de poder de los administradores que se preocupan por maximizar sus propios beneficios, reducen la competitividad de la empresa ya que un efecto visible de estas acciones son el derroche de los recursos de las empresas, el aumento de riesgo, el costo del crédito y un sobreendeudamiento de la empresa. (BVQ y BID, 2011)

Estas prácticas son frecuentes en empresas que no tienen un control, ni una organización adecuada de su propia estructura de gestión, por lo cual numerosas entidades recomiendan los principios de gobierno corporativo para que estos sean implementados y su razonable cumplimiento permita el progreso de dichas empresas dentro del mercado.

Otra preocupación para el mercado empresarial es que las empresas a medida que han sobrevivido al tiempo y a las generaciones se han ido atomizando, es decir, que desde las primeras generaciones que crearon la empresa hasta la quinta o sexta generación, llegan a poseer solo un 8% o 2% de lo que tuvieron las primeras generaciones de la empresa, es por esto que las prácticas de buen gobierno corporativo tratan de evitar que la empresa atomice su estructura de capital y está atente a la supervivencia de la misma como comunidad económica generadora de empleo, riqueza

y bienestar, no solamente para sus miembros sino para el conjunto de la sociedad, mejorando esta supervivencia con los planes de sucesión que toda empresa que quiere subsistir debe implementar. (BVQ y BID, 2011)

Los planes de sucesión y el establecimiento de estrategias que conlleve al cumplimiento de objetivos tomando en cuenta los riesgos y con apoyo técnico profesional, hace que una empresa este bien gobernada, la misma que a la llegada de una crisis, tienen los roles y responsabilidades claramente definidos y por lo tanto están en capacidad de implementar de una manera más rápida y efectiva sus planes de acción, tomando mejores decisiones, gestionando los riesgos, comunicando de manera oportuna y transparente a todos sus grupos de interés, generando así confianza y sostenibilidad de largo plazo. (Oneto, 2020)

Finalmente, (Oneto, 2020) recalca que debe entenderse que el gobierno corporativo en cualquier organización no es hacer un *checklist* y verificar que se cuentan con reglamentos y códigos escritos; en cambio es una herramienta muy poderosa que adecuadamente entendida e implementada permite al Directorio y la Gerencia navegar por la coyuntura, minimizando el daño en el negocio y superar a sus competidores.

Pymes del sector industrial de alimentos y bebidas

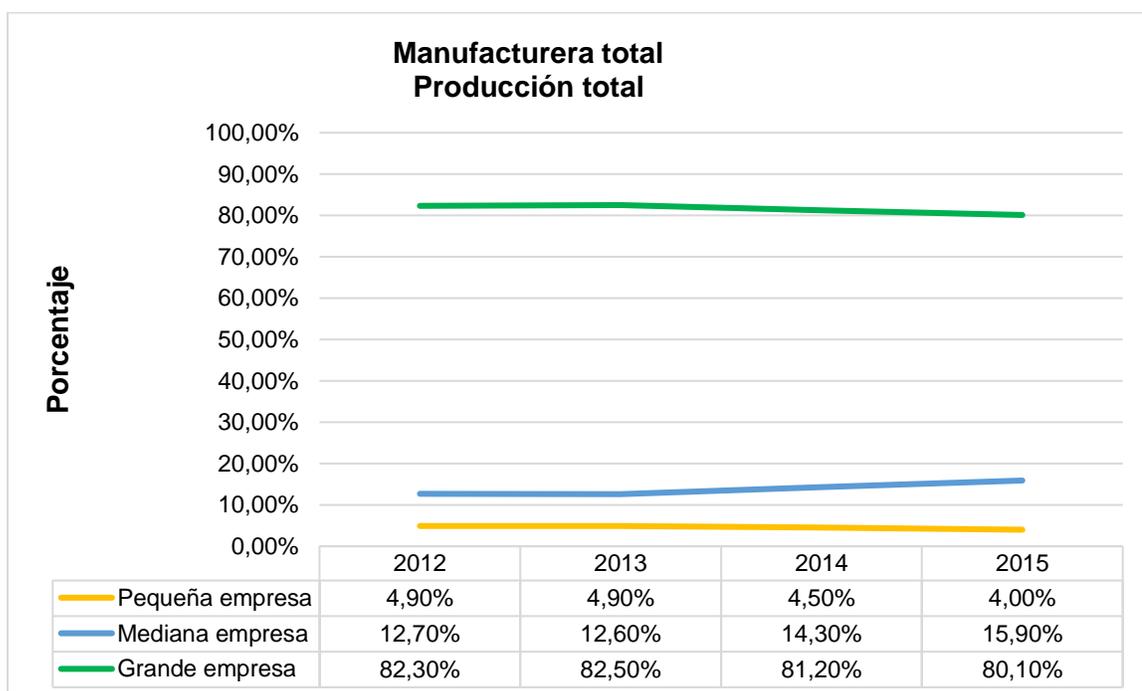
El sector manufacturero en Ecuador ha sido uno de los motores más importantes de producción en el país independientemente de la rama a la que se dedica, tanto por generación de empleo, así como cubrir las necesidades de los consumidores ecuatorianos.

Producción de la industria manufacturera

En la industria manufacturera entre el año 2012 y 2015 quien presenta mayor producción es la grande empresa mientras que durante estos años la pequeña y mediana empresa han representado menos de un 20% de la producción total. A razón de que las PYMES no cuentan con la suficiente infraestructura de producción y organización con la que cuentan las grandes empresas, por esto es necesario que las PYMES frente a esta gran competencia productiva que presentan las grandes empresas, pongan en marcha estrategias que ayuden a impulsar su competitividad, mejoren sus márgenes de rentabilidad y su presencia en el mercado.

Figura 11

Producción total manufacturera año 2012 - 2015



Nota: Observatorio PYME. Universidad Simón Bolívar - Sede Ecuador

División de la manufactura

La Industria manufacturera tiene 24 divisiones, entre las cuales se encuentra la elaboración de productos alimenticios (C10) y elaboración de bebidas (C11). La descripción según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU y la ficha sectorial de la Corporación Financiera Nacional (2017) es:

C10: Organizada por las actividades que se realizan con los distintos tipos de productos: carne, pescado, fruta, legumbres y hortalizas, grasas y aceites, productos lácteos, productos de molinería, alimentos preparados para animales y otros productos alimenticios y bebidas.

C11: Esta división comprende la elaboración de las bebidas no alcohólicas y agua mineral, la elaboración de bebidas alcohólicas obtenidas principalmente por fermentación, como cerveza y vino, y la elaboración de bebidas alcohólicas destiladas.

En el Ecuador la industria de alimentos y bebidas lleva un peso dentro de la manufactura de aproximadamente el 38% (excepto la refinación de petróleo), debido a la gran variedad de alimentos que se produce en el país. Para el año 2016 sumó 3.229,67 millones, con una participación en el PIB total de 4.67%. Asimismo, en el mismo año se evidencio un decrecimiento del 1,4% con respecto al año 2015 pese a que en este año se representó un aumento del 1,9% sigue siendo menor por un 5.7% respecto del año 2014. Como en el siguiente gráfico se puede apreciar el porcentaje de las diferentes actividades de cada división C10 y C11. CFN (2017)

Figura 12

Participación de las actividades de las divisiones de alimentos y bebidas



Nota: Corporación Financiera Nacional (CFN), ficha sectorial, 2017

La actividad con mayor participación en el sector de alimentos y bebidas es el procesamiento y conservación de pescado, siendo muchas de estas empresas exportadoras, teniendo como principales productos el atún y la sardina enlatadas y las conservas de pescado, en donde aproximadamente un 10% de su producción es para consumo local y lo restante como producto de exportación. Mientras tanto la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal tienen una presencia importante en el sector del 9.6%, en donde para el 2016 se registran un total de 33 empresas dedicadas a esta actividad, siendo solo cinco pymes, estas empresas tienen mayor concentración en Esmeraldas, Pichincha y Santo Domingo, representando exportaciones de 356.59 millones de toneladas métricas, superando las importaciones las mismas que han sido disminuidas debido a las arancelarias. (CFN, Ficha sectorial: Elaboración de aceites crudos vegetales, 2017)

Una de las actividades menos representativas en cuestión de generación de ingresos al sector de alimentos y bebidas es la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería con un 3.4%, siendo registradas para el 2016 un total de 32 empresas dedicadas a esta actividad y con mayor presencia en Pichincha, constando como pymes a tan solo 10 empresas, este sector exporto 253.02 millones de toneladas métricas, pero a pesar de la gran cantidad de exportación los ingresos no se ven en aumento debido al bajo precio del cacao internacionalmente, usualmente Ecuador exporta cacao pero moderadamente importa los productos elaborados de este. (CFN, 2018) Teniendo en cuenta la dinámica de estas tres actividades del sector de alimento y bebidas se continua con los datos de exportación e importación permitiendo observar su papel dentro de la balanza comercial del país.

Exportación de la división de alimentos y bebidas

El sector de alimentos y bebidas en el periodo 2013 – 2016 ha registrado 21.095 millones de dólares en exportaciones, representando el 19.2% del total de productos exportados por el país, siendo la principal actividad de exportación la preparación de carnes, pescados o crustáceos, representando el 45.5% del total del sector. (CFN, 2017)

La Corporación Financiera Nacional (2017) indica que las actividades enfocadas principalmente en productos de molinería, producción panadería; elaboración de azúcar, cacao y chocolate; confitería; fideos y pastas; productos de café; té; alimentos para infantes; especias, salsas, condimentos; levaduras; sopas; caldos; extractos; etc.; en el 2013 – 2016 representaron el 16,9% del total de exportaciones del sector de alimentos y bebidas.

La actividad que tiene mayor participación en el segmento de preparaciones alimenticias diversas es la de preparación de hortalizas y frutas con un 56,6%, seguido de otras preparaciones con un 35,2%. Los productos concentrados de café, de té tienen

una participación de 33,5% respecto al segmento de preparaciones alimenticias diversas, y en segundo lugar con un 26,6% están las conservas de frutas y de partes comestibles de plantas. (CFN, 2017)

Importación de la división de alimentos y bebidas

La CFN (2017) resalta que las importaciones del sector de alimentos y bebidas han sumado en el periodo 2013-2016 con 5.575 millones de dólares, representando el 4,8% del total de productos importados por Ecuador. La gran diferencia entre exportaciones e importaciones de este sector se debe a que el Ecuador es un importante exportador de preparados y conservas de pescado, cacao y sus preparaciones en conjunto representando un 69% del sector por lo tanto con respecto a las actividades que encierra este sector el Ecuador importa menos de lo que exporta.

En el periodo 2013-2016 la principal actividad de importación es la de preparaciones alimenticias diversas (incluye, pasta, salsas, conservas, condimentos, jugos, etc.); y representa el 46,4% del total del sector de alimentos y bebidas. Las actividades enfocadas principalmente en productos de molinería, producción de panadería; elaboración de azúcar, cacao y chocolate; confitería; fideos y pastas; productos de café; té; alimentos para infantes; especias, salsas, condimentos; levaduras; sopas; caldos; extractos; etc.; representan el 62,1% del total referente a lo exportado respecto al sector de alimentos y bebidas.

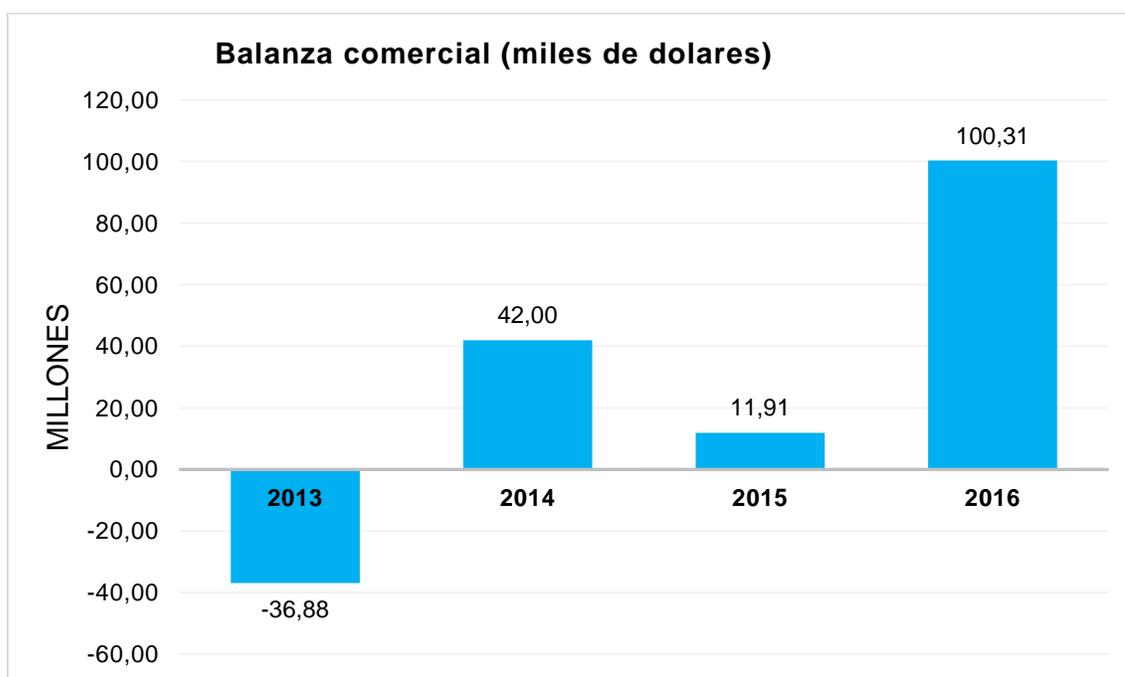
Las importaciones en este sector presentaron una variación negativa de 16,0% en el año 2016 respecto al año 2015 y una variación negativa de 8,5% de este respecto al 2014; este debido principalmente a la medida de salvaguardias que se tomó en este periodo.

Balanza comercial

En el periodo 2014 - 2016 la balanza comercial para Ecuador es positiva y se puede evidenciar fuertes variaciones entre las importaciones y exportaciones en dicho periodo debido a factores tales como las salvaguardias adoptadas, en donde para el 2016 las exportaciones de este sector se superaron y las importaciones se dieron a la baja.

Figura 13

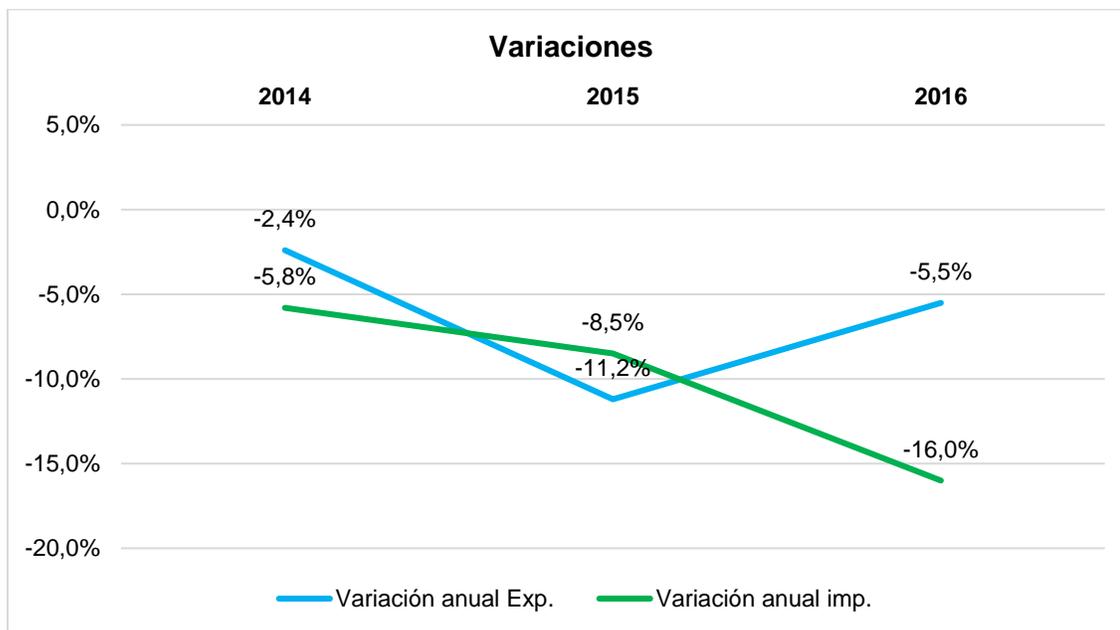
Balanza comercial del sector de alimentos y bebidas periodo 2013 - 2016



Nota: CFN (2017), ficha sectorial

Figura 14

Variaciones de la balanza comercial, importaciones y exportaciones sector alimentos y bebidas 2014 - 2016



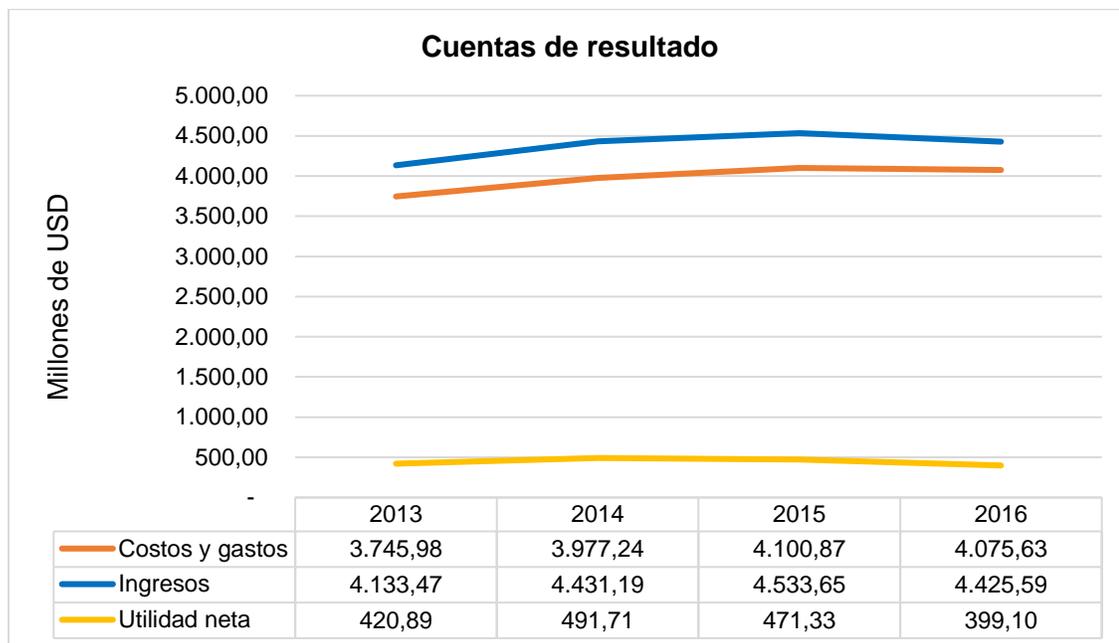
Nota: CFN (2017), ficha sectorial

Resultados financieros del sector de alimentos y bebidas

Si bien con la presentación de la balanza en el periodo 2013 - 2016 se registra un crecimiento de los ingresos en un 7.1%, los costos y gastos se presentan en mayor número con un incremento del 8.8%, lo cual afectó negativamente las utilidades del sector con una evolución del 5.2%. Para el año 2016 se observa una disminución de los ingresos en un 2.4% respecto a los costos que solo disminuyeron en un 0.6%, afectando negativamente en un 15.3% de las utilidades. (CFN, 2017) Como se muestra a continuación en la gráfica.

Figura 15

Balance de resultados periodo 2013 - 2016 sector de alimentos y bebidas

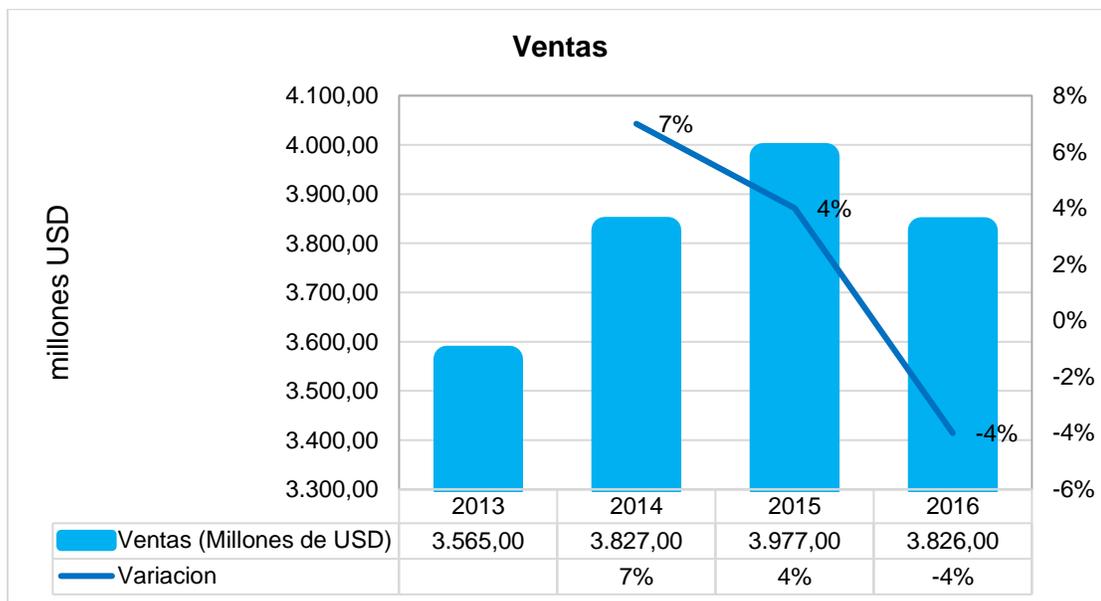


Nota: CFN (2017), ficha sectorial

A pesar de presentar valores positivos de exportación, los resultados por ventas decrecen a partir del año 2014 hasta el 2016 debido a la recesión económica que se presentaba en este periodo.

Figura 16

Ventas del sector alimentos y bebidas periodo 2013 – 2016



Nota: CFN (2017), ficha sectorial

Con los antecedentes presentados con respecto al sector de alimentos y bebidas se puede evidenciar que este sector es fundamental en la economía, debido a que son los encargados de atender la creciente demanda interna en términos de necesidades alimentarias de la población, así como los requerimientos externos que le permiten estar presente en las exportaciones del país.

Cabe destacar que, dentro de la industria de los alimentos, las producciones más grandes son las conservas de pescado, camarones y otras especies con el 27%; bebidas 15%; productos cárnicos 14%; grasas y aceites 10%; productos lácteos 8%; panadería 6%; molinería 4%; otros productos alimenticios 16%. Refiriéndose así a un sector dinámico dentro del aparato productivo nacional que requiere, sin duda, de planificación. (Cevallos, 2018)

Referido a los datos anteriores es clara la fuerte presencia e importancia del sector de alimentos y bebidas dentro de la economía ecuatoriana por lo cual es fundamental que estas empresas estén organizadas desde su estructura de gestión, que puedan generar estrategias que impulse su avance dentro del mercado, proponga medidas de control y transparencia adaptadas a su organización para que mejore la calidad operativa, el aumento de valor, un crecimiento sostenido y responsable, que le permita enfrentar las crisis para mantenerse y desarrollarse dentro de un mercado global que cada día se vuelve más competitivo.

Capítulo IV

Marco metodológico

Desarrollo metodológico

El método a utilizar en la presente investigación es el deductivo y analítico, por cuanto se prevé ir desde el carácter general del gobierno corporativo al particular que concierne a su accionar dentro de las PYMES, acompañado del análisis a fin de presentar una compilación de ideas que fundamentarán el carácter teórico de la investigación para establecer los parámetros que conllevan las prácticas de un gobierno corporativo y poder realizar inferencias acerca de su aporte al valor y desarrollo de las empresas.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto (cualitativo y cuantitativo), dado que se procederá con el análisis de información documental y datos obtenidos del sector industrial de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito con respecto a los factores que inciden en el desarrollo de las mismas y cuantitativa a razón de que se procura obtener información relevante acerca de las empresas pertenecientes a la muestra sobre sus prácticas de gobierno a través del uso de la encuesta, la que permitirá analizar y alcanzar conclusiones razonables del objeto de estudio dentro del presente proyecto, también el uso de datos financieros que permitan el análisis de la situación de las pymes de alimentos y bebidas.

Tipología de investigación

Por su finalidad. Se utilizará la investigación aplicada a fin de dar respuesta acertada al rechazo o aceptación de las hipótesis planteadas en relación a si la estructuración del gobierno corporativo incide o no en el desarrollo de las PYMES del sector industrial de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito , mediante la aplicación de la encuesta a las empresas objeto de muestra tomadas de la población determinada anteriormente, lo cual permitirá el análisis en contraste con la información tomada de investigaciones, publicaciones y demás material referente a las variables de estudio para obtener una visión clara sobre si el gobierno corporativo mejora los problemas de baja organización y gestión técnica de las PYMES impulsando su desarrollo y con esto el acceso a mejores beneficios (acceso a financiamiento) e impulso de su competitividad dentro del mercado ecuatoriano.

Por las fuentes de investigación. Una herramienta sustancial para el presente estudio será el recurso bibliográfico, teniendo en cuenta que su revisión será de vital importancia para conocer los aspectos de gobierno corporativo aplicables en la región y el país, sus adaptaciones, los modelos desarrollados, estudios en base al tema, factores que lo conforman y las instituciones que apoyan la adopción de este modelo de gestión.

Del mismo modo la revisión bibliográfica permitirá obtener más información sobre el papel de las PYMES del sector de alimentos y bebidas en la economía del país, su importancia en el mercado, su gestión y demás antecedentes que permitan concluir en un análisis que provea respuestas a las hipótesis de investigación planteadas.

Las herramientas para validación de la investigación serán las encuestas, con la cual se obtendrá información acerca de la gestión de gobierno corporativo dentro de la muestra seleccionada para las PYMES de la industria de alimentos y bebidas del Distrito

Metropolitano de Quito, las mismas que se tabularán con el fin de obtener datos que respalden o denieguen la incidencia de un gobierno corporativo en el desarrollo de estas.

Por las unidades de análisis. Las unidades de análisis de esta investigación son las empresas del Distrito Metropolitano de Quito, en especial las medianas y pequeñas (pymes) del sector de alimentos y bebidas, las mismas que serán sujetas a medición mediante las herramientas estadísticas pertinentes; el marco muestral fue tomado del ranking de empresas publicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros referente al año 2016.

Por el control de las variables. La presente investigación es de tipo no experimental por cuanto no se intervienen o modifican las variables de estudio, es decir, referente al gobierno corporativo o la naturaleza de las pymes y se analizan de acuerdo con su situación actual presentada al momento de ejecutar la investigación.

Por el alcance. El alcance de esta investigación se enfocará en un estudio correlacional y descriptivo, a razón, de que se pretende indagar e interpretar en los datos relacionados con las variables a estudiar para determinar el nivel de correlación respecto a la estructuración del gobierno corporativo y el desarrollo de las pymes y consecuentemente describir la distribución de las mismas, con el fin de validar las hipótesis de investigación planteadas y así identificar sus propiedades mediante la medición y evaluación de los datos que contienen las dimensiones presentadas por cada variable.

Técnicas de recolección de datos

Población objeto de estudio. De un universo de 893 pymes del Distrito Metropolitano de Quito tomado del ranking de empresas publicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros al 31 de diciembre de 2016. (SCVS, 2017) Se determinó una población de estudio de 127 medianas y pequeñas empresas pertenecientes al sector de alimentos y bebidas según su código CIIU 4.0 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, C10 y C11 respectivamente.

Muestra. El tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico, seleccionando los sujetos de la población mediante la selección por números aleatorios en donde cualquier unidad tiene la misma probabilidad de ser elegida. Para el cálculo del tamaño de la muestra se emplea la siguiente fórmula (Martínez, 2012):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(Z^2 * p * q) + e^2(N - 1)}$$

Detalle;

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad (90% = 1.645)

p= probabilidad de éxito (50%)

q= probabilidad de fracaso (50%)

N= tamaño de la población 127

e= error de la muestra (10%)

Desarrollo;

$$n = \frac{(127)(1,645)^2(0,50)(0,50)}{(1,645)^2(0,50)(0,50) + (0,10)^2(127 - 1)}$$

$$n = \frac{85.916}{1.9465}$$

$$n = 44.14$$

$$n = 44$$

De esta manera se determina que es necesario realizar 44 encuestas para obtener datos de información primaria que ayude a construir el escenario actual de las PYMES en el accionar de la materia de Gobierno Corporativo.

Herramientas de investigación.

Investigación bibliográfica. La revisión de diferentes fuentes de información bibliográfica permitirá enriquecer el estudio y su nivel informativo, entre las planeadas están estudios referenciales, teorías de respaldo, boletines económicos, informes de las diferentes entidades relacionadas a las variables expuestas, libros, trabajos de investigación, publicaciones y entre otras fuentes que permitan respaldar el marco de investigación.

Encuestas. Las encuestas serán realizadas vía internet, a los gerentes de las pymes, las mismas que buscarán obtener información acerca de aspectos relacionados en materia de gobierno corporativo, estas encuestas serán aplicadas a las empresas seleccionadas para la muestra de estudio y su posterior tabulación ofrecerá los datos necesarios para aceptar o denegar la hipótesis de investigación y poder realizar conclusiones acerca de este modelo de gestión que puede impulsar un mejor desempeño de las medianas y pequeñas empresas frente al gran mercado competitivo al que estas expuestas.

Procesamiento de la información

Validación de la investigación. Para la validación de la presente investigación se aplica el instrumento de carácter cuantitativo, en este caso la encuesta, la misma que se realizó a la muestra definida, integrada por las pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito correspondientes al sector de alimentos y bebidas. Las preguntas de la encuesta están basadas en el modelo de Evaluación de Gobierno Corporativo presentado por el Banco de Desarrollo para América Latina (CAF).

Teniendo en cuenta que el instrumento de investigación debe dar confiabilidad, de tal manera que si se aplica repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados y presentando características de validez que permita un grado razonable en que el instrumento mida la variable que pretenda medir. (Albarrán & Vivas, 2014) Se presenta una encuesta con ocho secciones, con las cuales se pretende obtener información acerca de la empresa, sus propietarios, directorio, alta gerencia, control y gestión de riesgos, políticas, transparencia y manejo de la información financiera y no financiera de las medianas y pequeñas empresas.

La encuesta está estructurada bajo el modelo de escala de Likert, la misma que representa una herramienta que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con las afirmaciones propuestas. (Llauradó, 2014) Cada escala propuesta está establecida de acuerdo con la naturaleza de las preguntas, las mismas que se han reagrupado en secciones para una mayor comprensión de las dimensiones tratadas dentro de las variables de estudio propuestas, para ser sometidas a posterior análisis y presentación de resultados.

Prueba de correlación. Tras la aplicación de las encuestas se realizará el análisis estadístico correlacional para comprobar si las variables estudiadas están relacionadas o no. Dicho análisis pretende obtener un coeficiente de correlación que puede variar entre

valores como -1 y +1. Un signo positivo indica que existe una relación positiva entre las dos variables; es decir, cuando la magnitud de una incrementa, la otra también. Un signo negativo indica que existe una relación negativa entre las dos variables. Mientras los valores de una incrementan, los de la segunda variable disminuyen. Si dos variables son independientes, el coeficiente de correlación es de magnitud cero. La fuerza de la relación lineal incrementa a medida que el coeficiente de correlación se aproxima a -1 o +1. (Alquicira, 2017)

Presentación de resultados

La encuesta realizada en base a una muestra de 44 empresas privadas del sector de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito ha permitido obtener la información sobre la incidencia del Gobierno Corporativo en el desarrollo de las pymes.

Los resultados serán resumidos y descritos en el capítulo V, presentados a través de gráficos realizados a partir de la tabulación y tratamiento de la información obtenida, para ser más claros al momento de presentar los hallazgos de la investigación. Dando paso al análisis con la prueba estadística de Chi-cuadrado para la comparación y relación de las variables y posterior aceptación de la hipótesis válida.

Capítulo V

Análisis de datos y resultados

Aplicación del instrumento cuantitativo

Resultados

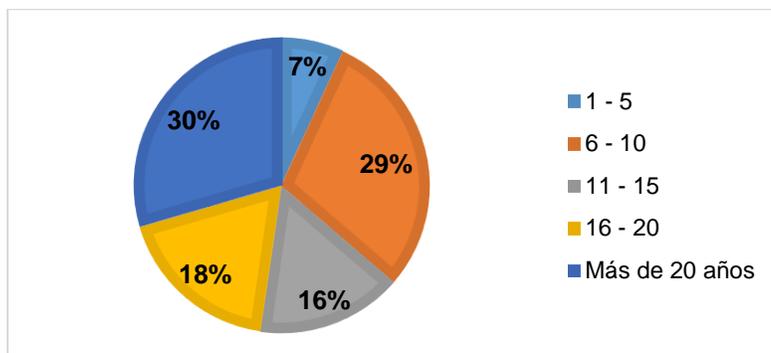
De acuerdo con las encuestas aplicadas a las 44 pequeñas y medianas empresas privadas del sector de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito, cuyas preguntas están dirigidas a conocer sobre la manera en que las empresas del sector mencionado son gestionadas y la composición de su gobierno.

Los resultados son analizados a fin de relacionar las acciones de las pequeñas y medianas empresas con los principios de gobierno corporativo recomendados para optimizar la calidad y la efectividad de la gestión de las empresas mediante el impulso de un gobierno organizado, ético, responsable, profesional y que transparente sus actividades para generar mayor confianza en el mercado, y con esto el aumento de su competitividad con objetivo a mantenerse a largo plazo.

Se han obtenido los siguientes resultados, que han permitido generar ideas claras sobre la gestión de las pymes y que permitirán dar un tratamiento razonable de los datos para concluir en la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

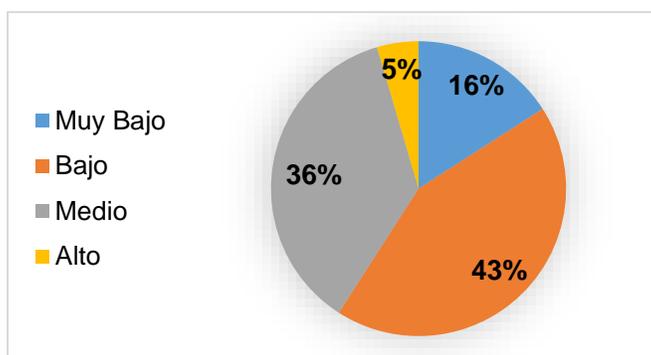
Sección A: Generalidades de la empresa

Pregunta – 1. Años de vida en el mercado ecuatoriano

Figura 17*Pregunta 1 - Sección A*

Como se observa en el gráfico anterior de la muestra encuestada, el 30% de las pymes han permanecido en el mercado ecuatoriano más de 20 años, siguiéndole las pymes que han estado entre 6 y 10 años, como se expresó anteriormente no es muy extenso el número de pymes que sobrepasan los 20 años de vida, ya que muchas de ellas entre los 5 y 10 años llegan a su declive; pero las que lo han hecho han logrado generar estrategias para mantenerse ayudando en la dinamización del mercado y como fuentes generadoras de empleo.

Pregunta – 2. Nivel de conocimiento sobre los principios de gobierno corporativo

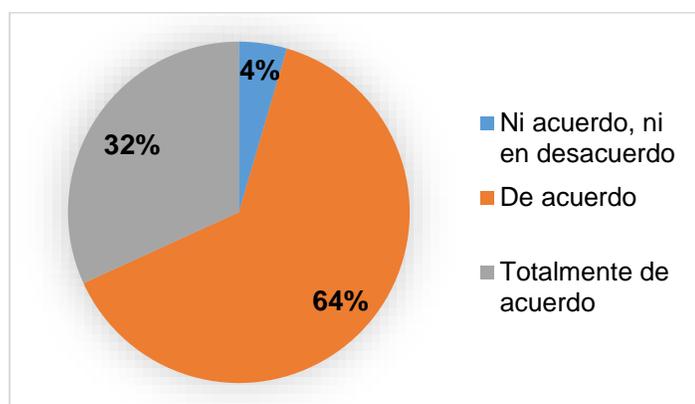
Figura 18*Pregunta 2 - Sección A*

Según los datos la mayoría de las pymes encuestadas tienen un conocimiento bajo sobre lo que trata el gobierno corporativo. Esto debido a que en el Ecuador no son muy desarrollados los temas de gobierno corporativo para las empresas y las que cuenta con la aplicación de esta herramienta de gestión han visto resultados favorables después de su aplicación. En el país quienes se gestionan a través de un gobierno corporativo en su mayoría son las instituciones financieras e instituciones gubernamentales, las mismas que emiten informes sobre su actuación. La Bolsa de Valores de Quito fue la pionera para difundir los principios de gobierno corporativo, misma institución que la recomienda como herramienta para generar mejores resultados a largo plazo para la empresa.

Afirmación – 3. La adopción de herramientas que optimicen las prácticas de gestión y organización de las pymes mejorarán las condiciones para desempeñarse frente a un mercado altamente competitivo

Figura 19

Afirmación 3 - Sección A



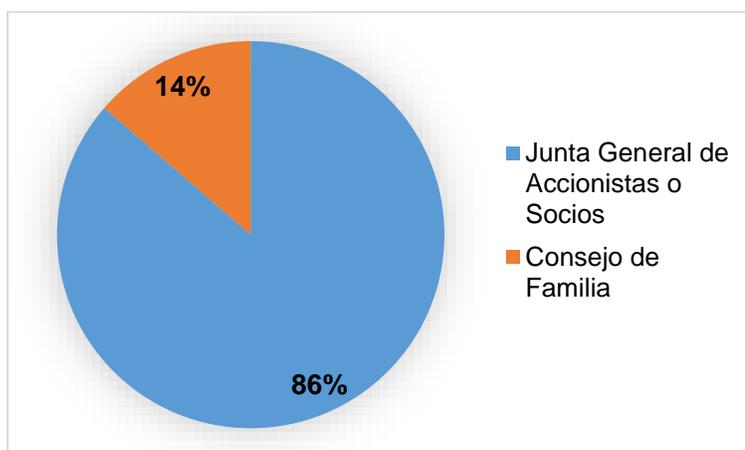
Las empresas encuestadas en su mayoría están de acuerdo con la afirmación propuesta, aunque si bien una herramienta de gestión bien ejecutada puede mejorar las condiciones para la empresa, este no es el único factor que incide en el desarrollo de la

misma, ya puede existir muchos más que lo pueden hacer, pero emprender por la mejora en cuestión de gestión y organización es una gran ventaja que las empresas pueden aplicar.

Pregunta – 4. El órgano máximo de la empresa es:

Figura 20

Pregunta 4 - Sección A

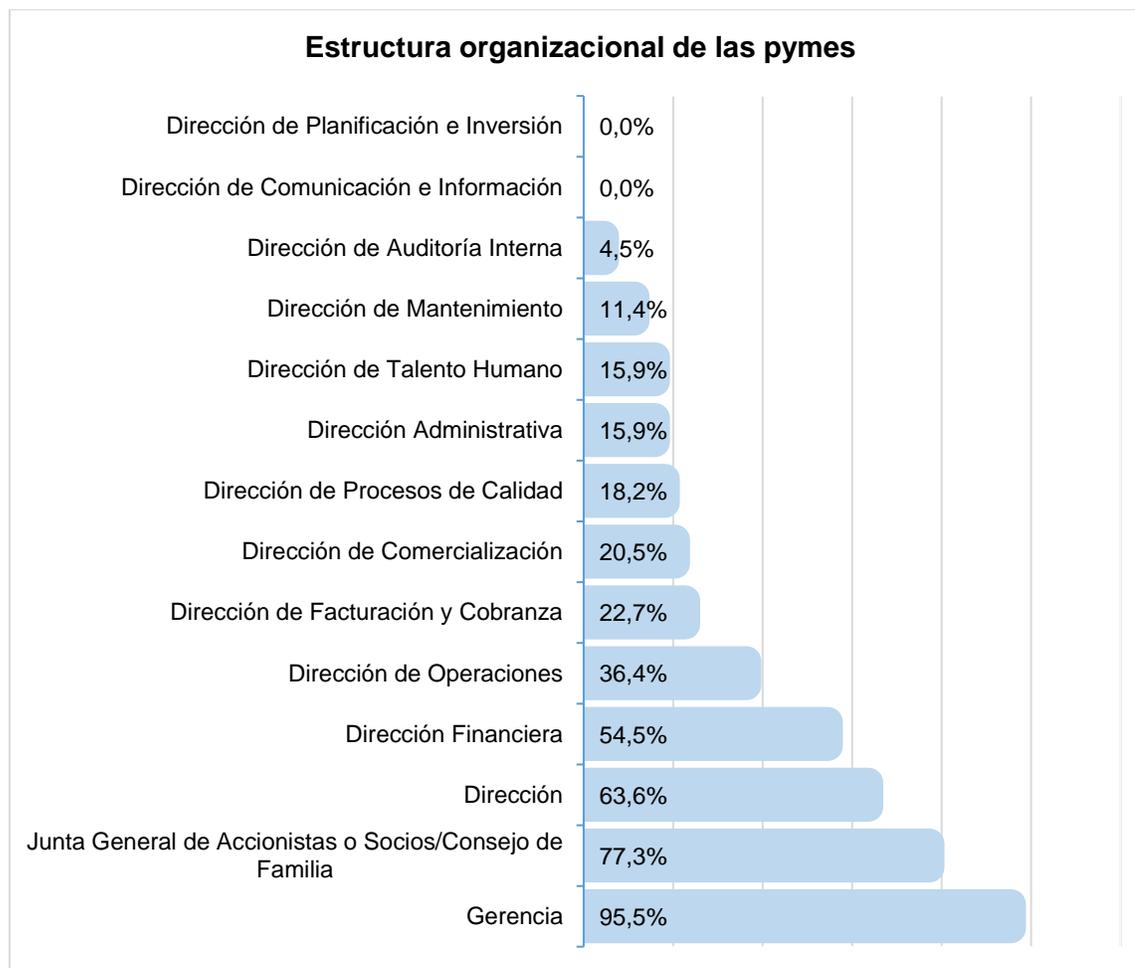


Las empresas en su mayoría están legalmente constituidas por una junta de accionistas o socios quienes son las personas que han puesto capital o activos para la empresa, siendo propietarios de esta, pero el objetivo de esta pregunta es conocer además de la parte legal que los define como junta, si reconocen la figura de consejo de familia, el mismo que permite establecer los parámetros para que la familia sea organizada, pueda resolver conflictos de interés, defina los papeles que desempeñarán y en fin organice la empresa desde el nivel familiar interno, dicho que la familia es quien establece los valores y el modelo de empresa que quiere desarrollar y quienes sentarán las bases para que esta continúe con el legado y lo mejore, en el caso de tener capital abierto los conflictos familiares deben estar resueltos y su acción debe ser efectiva para lograr resultados positivos a favor de la familia y sus socios o accionistas.

Pregunta – 5. La estructura organizacional de su empresa consta de:

Figura 21

Pregunta 5 - Sección A

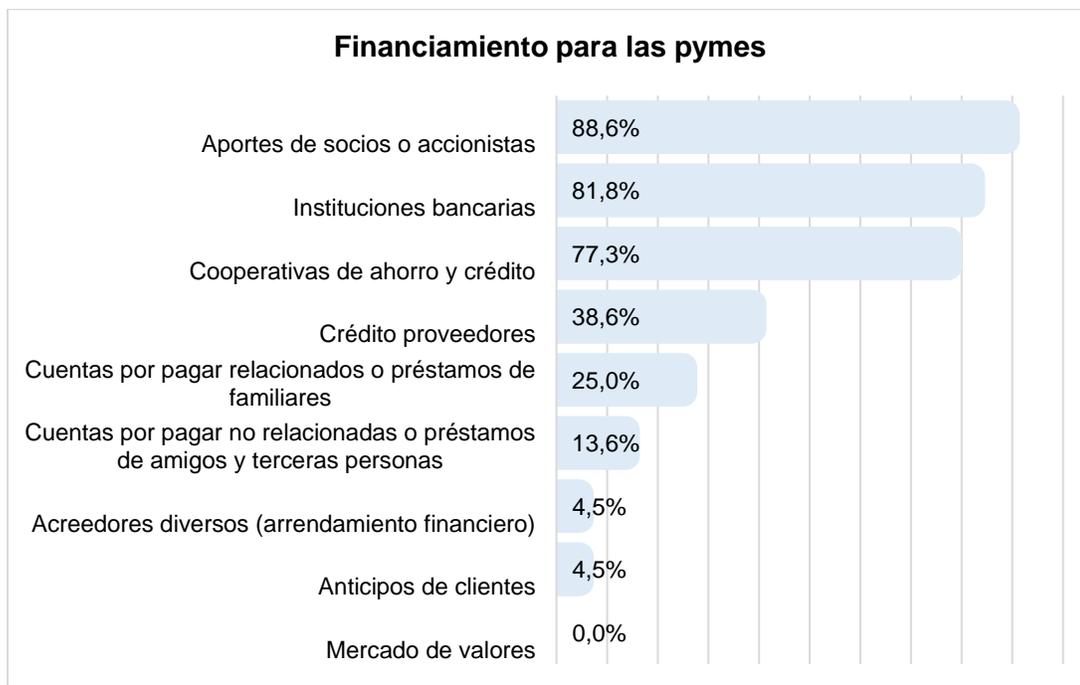


Según las empresas encuestadas la mayoría cuenta al menos con la figura de Junta General de Accionistas o Socios/ Consejo de Familia y con una Dirección y Gerencia, es decir, la empresa tiene un liderazgo, pero en el caso de las pymes usualmente los cargos de Dirección y Gerencia no están totalmente definidos en cuanto a funciones y estas mismas son compartidas por los miembros propietarios de la empresa, también según los resultados las pymes cuentan con alguna manera de división de funciones operativas en

mayor presencia las del tema financiero y de operaciones de manufactura, como se puede observar en el gráfico muy pocas empresas tienen divisiones especializadas para las distintas actividades de la empresa, sea porque no se considera necesario dicha división o porque no se encuentran en la capacidad económica para hacerlo.

Así mismo solo un 4.5% tienen funciones de auditoría interna o acciones relacionadas a actividades de control de los diferentes aspectos de la empresa, y según la muestra obtenida no cuentan con un departamento o una figura especializada para actividades de planificación e inversión o que defina los canales de comunicación e información, lo cual permite verificar las afirmaciones antes mencionadas en el apartado teórico en donde los autores afirman que muy contadas empresas del sector pymes presentan canales de comunicación definidos, así como un tratamiento adecuado de las decisiones de planificación e inversiones, lo cual le puede impedir a la pyme avanzar en cuanto a elecciones eficaces y toma de decisiones como en cuestión de mejora de su competitividad.

Pregunta – 6. Al momento de adoptar por financiamiento para sus proyectos lo hace mediante:

Figura 22*Pregunta 6 - Sección A*

De acuerdo a la información obtenida, esta permite notar que la mayoría de las pymes se financian a través de aportes de sus socios o accionistas, así mismo muestra un alto uso de las instituciones bancarias o cooperativas de ahorro y crédito como parte del financiamiento externo, siendo estos determinados como los medios que son más usados por las pymes al momento de optar por financiamiento, a pesar de algunos tediosos trámites o requisitos pedidos para este tipo de empresas.

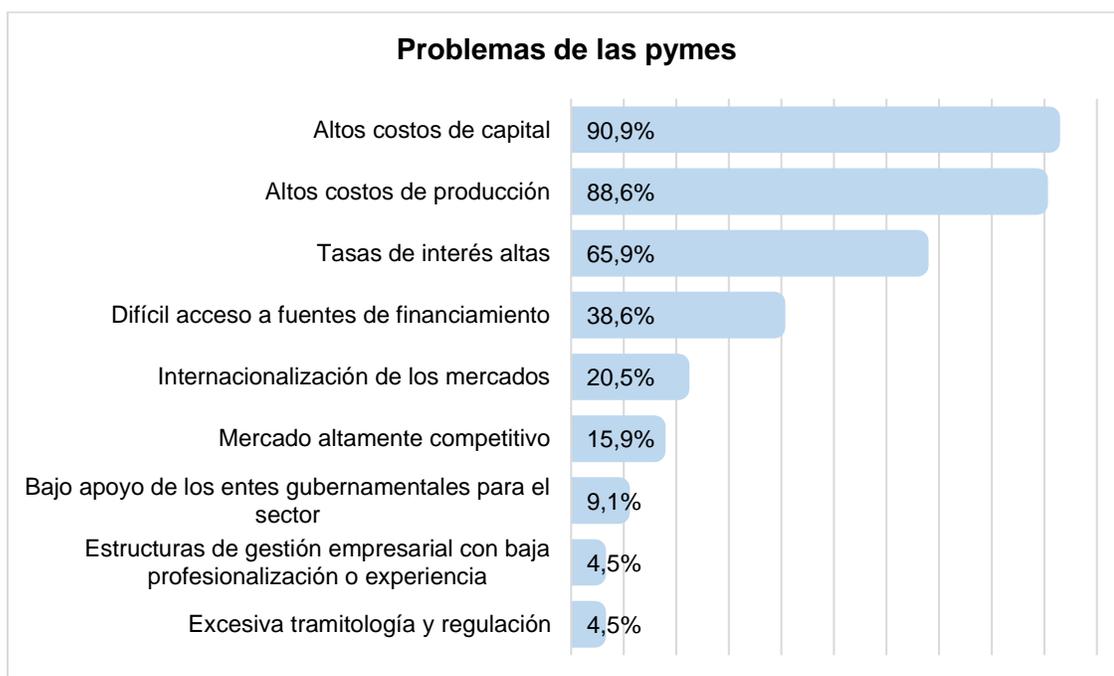
Como se explicaba en capítulos anteriores las instituciones financieras necesitan tener un riesgo controlado de que los recursos prestados serán recuperados y generarán su debido rédito, es por esto que las pymes ven un poco difícil obtener financiamiento inmediato a través de las instituciones financieras y si lo obtienen, es con un costo elevado de capital, debido al nivel de confianza determinado por las instituciones bancarias, mismo nivel que determina tasas de interés que muchas veces sorprenden a las pymes.

Aunque con menor frecuencia también se optan por otras medidas de financiamiento como prestamos de familiares o de amigos y unas pocas por otros acreedores diversos o anticipos de clientes, es notable que las pymes no actúan en su mayoría en el mercado de valores y no toman a este como una alternativa de financiamiento, sea por su desconocimiento sobre este o porque no cumplen los requisitos necesarios para ser emisores en ofertas públicas de valores.

Pregunta – 7. Entre los problemas que enfrentan las Pymes los mismos que evitan su desarrollo están:

Figura 23

Pregunta 7 - Sección A



En adición al análisis anterior, se aprecia los principales problemas que las pymes encuestadas señalan, prevaleciendo entre otros los altos costos de capital, los altos

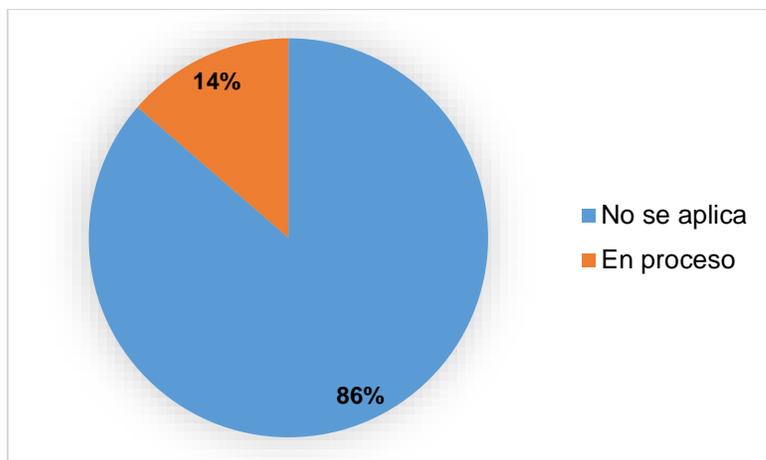
costos de producción y las altas tasas de interés, problemas que enfrentan las pymes al momento de emprender proyectos para el desarrollo de sus empresas.

Como se explicó en el gráfico anterior los altos costos de capital y altos intereses derivan según como las instituciones prestamistas evalúan a las pymes entre otros factores que inciden en la decisiones de las entidades financieras; mientras que los altos costos de producción, si bien pueden derivarse de situaciones no controladas por la empresa como escasez de suministros en el país o carencia de alternativas que permitan reemplazar ciertos materiales u otras causas, el nivel de los costos también pueden ser afectado por la calidad de decisiones y estrategias que aplique la empresa, ya que los costos pueden subir afectando los beneficios de esta si no se realiza un correcto análisis de alternativas para su control.

Encontrándose según las respuestas muy por debajo a la profesionalización y experticia de los miembros que gestionan la empresa, lo cual da paso a enfatizar que una empresa que desea avanzar y ser competitiva necesita de un correcto liderazgo, que pueda tomar decisiones a base del análisis y suficiente conocimiento del accionar de la entidad, que le permita guiar de forma efectiva a la consecución de objetivos planteados.

Sección F: Políticas institucionales

Afirmación – 37. Existe una política de sucesión o planes de carrera para los miembros del Directorio y la Alta Gerencia

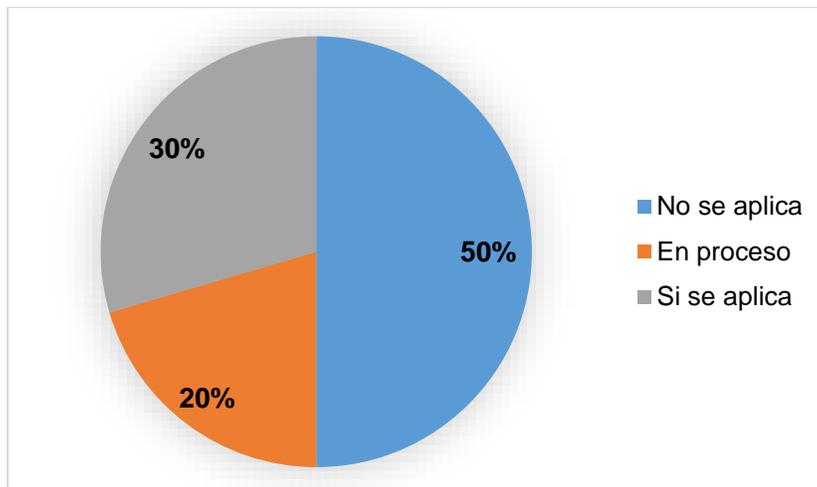
Figura 24*Afirmación 37 - Sección F*

El 86% de las pymes encuestadas afirman que no aplican un plan de sucesión o carrera para los miembros que gestionan la empresa, frente a un 14% que este proceso de aplicar dichos planes. Estos son necesarios para que la empresa forme líderes y defina quiénes serán los siguientes en ser los encargados de dirigir y cumplir con los objetivos propuestos, generar estrategias de valor a fin de que la empresa tenga una larga permanencia en el mercado.

Afirmación – 38. Los estatutos de la empresa regulan los derechos y deberes del Directorio en el ejercicio de su cargo, así como la elección, cese, composición de los miembros de este y las políticas de remuneración.

Figura 25

Afirmación 38 - Sección F

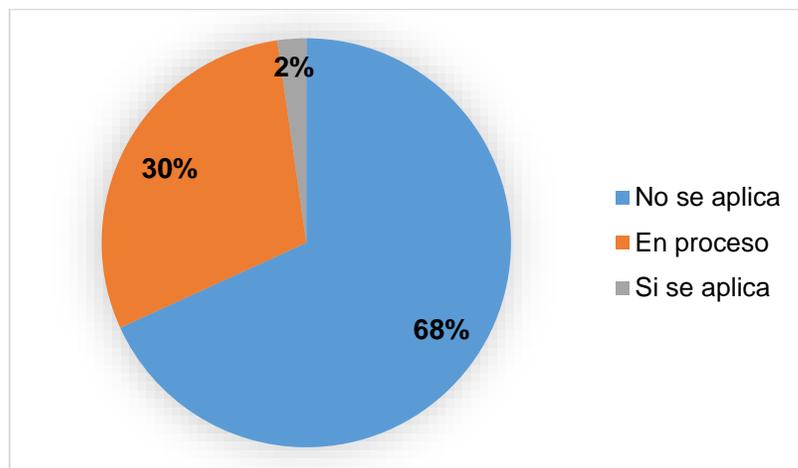


Siendo que muchas de las pymes no manejan estructuras complejas de gobierno de empresa los resultados afirman que el 50% de ellas no cuentan con un estatuto que defina los lineamientos para ser parte del Directorio de la empresa, ni tampoco que defina claramente las funciones y derechos de sus integrantes, ya que muchas de ellas cuentan con estructuras familiares que especialmente gestionan la empresa en conjunto, lo cual puede ser beneficios en el caso de que se llegue a consensos, pero perjudicial si los mandatos del uno son denegados por el otro, que pueden causar conflictos y generar un pésimo ambiente para que la empresa se desarrolle

Afirmación – 39. La empresa cuenta con planes de contingencia y continuidad actualizados periódicamente para enfrentar posibles crisis y mantenerse en el mercado a largo plazo

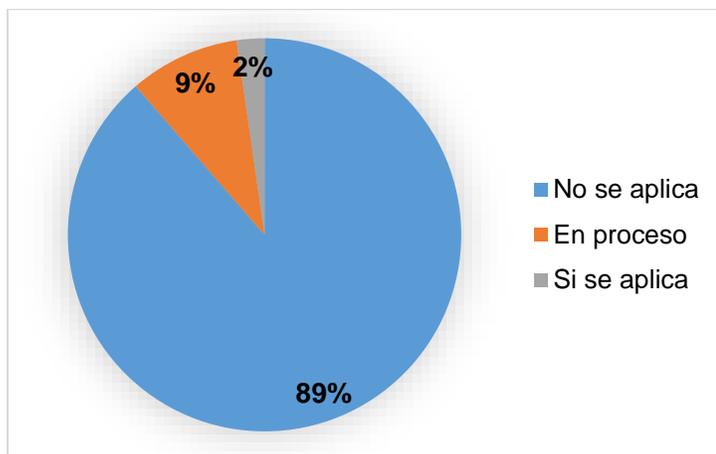
Figura 26

Afirmación 39 - Sección F



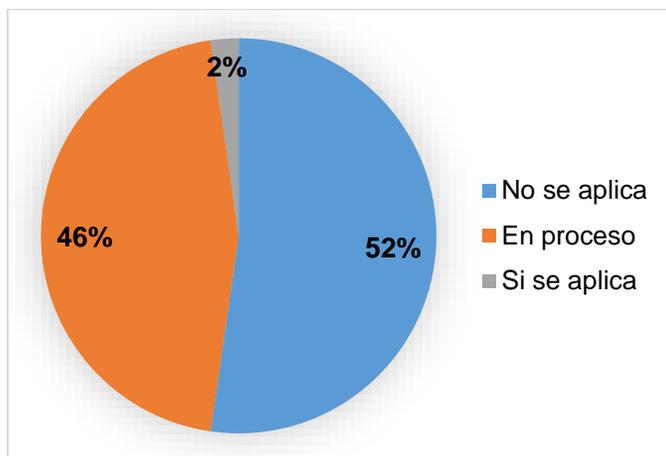
En esta afirmación se indica en un 68% que las empresas no manejan una adecuada información de los aspectos que afectan a su empresa, por lo cual no pueden desarrollar planes de contingencia o adecuadas estrategias que den una visión clara para la continuidad de esta, realizando sus actividades en función del día a día y con un futuro no definido claramente.

Afirmación – 40. Existe un procedimiento formal para la gestión y resolución de conflictos de intereses

Figura 27*Afirmación 40 - Sección F*

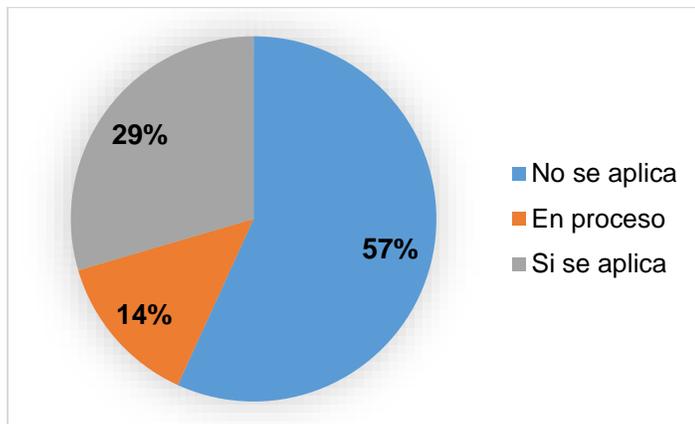
Los conflictos de interés deben ser solucionados llegando a concesiones para evitar acciones perjudiciales a futuro o la posible desfragmentación de la empresa. De acuerdo a las pymes encuestadas estas no cuentan con mecanismos formales que determinen los lineamientos de solución de conflictos dentro de la empresa, aunque no se puede asegurar que estos no sean resueltos de otras maneras, sin contar con dicho lineamiento, pero establecer parámetros sería lo adecuado para al momento de surgir dichos conflictos poder actuar de manera eficiente.

Afirmación – 41. Existe un código de ética que contenga los valores institucionales, los imperativos de conducta de los funcionarios y reglas claras sobre posibles conflictos de interés

Figura 28*Afirmación 41 - Sección F*

En adición a la afirmación anterior los códigos de ética son fundamentales para establecer los valores, principios, deberes, derechos que deberán acatar todos los miembros organización y bajo cuyos principios se podrá sancionar en caso de infracciones. Según los resultados en un 52% del total de las pymes encuestadas no cuentan con un código de ética, un 46% este proceso de construcción del mismo y solo un 2% cuenta con este. El código es una formalización clara de los principios que maneja la empresa, aunque la ausencia de este no se debe interpretar como la ausencia de principios y valores de la empresa.

Afirmación – 42. La empresa cuenta con un protocolo familiar o reglamento de la junta general que recoge los principios y normas del funcionamiento de la empresa

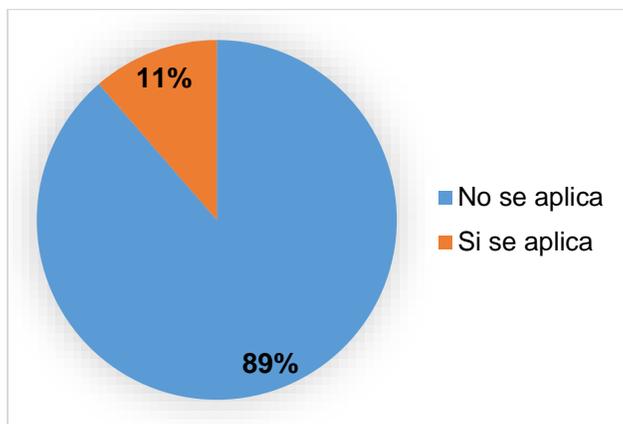
Figura 29*Afirmación 42 - Sección F*

De acuerdo a los datos obtenidos un 57% de las pymes no cuentan con un protocolo de familia o un reglamento de junta general que dirija el accionar de los miembros dueños de la empresa, en un contraste de un 29% que si lo tiene. La función de estos es establecer por escrito formalmente lo que debe ser cumplido, los procedimientos a seguir, los derechos y deberes adquiridos bajo los cuales se realizarán las actividades de los miembros de la junta de accionistas o socios, o los familiares dueños de la empresa.

Afirmación – 43. El Directorio está integrado por un número impar; no menor a cinco y no mayor a quince consejeros

Figura 30

Afirmación 43 - Sección F



Por último en la sección de políticas adoptadas por las pymes existe entre otras la integración de un Directorio con un número impar de integrantes, el mismo que no es obligatorio y la empresa decidirá de cuantos integrantes se compondrá, sin sobrepasar los límites establecidos de acuerdo al tipo de sociedad bajo la cual se constituya, pero, se recomienda con el fin de dar una solución rápida en la toma de decisiones y evitar los empates y discusiones por el hecho de no llegar a un consenso. En los resultados obtenidos se establece que un 89% de las pymes no aplican esta medida y solo un 11% lo aplican.

Aplicación del método estadístico

Para el análisis de la información como se menciona anteriormente se aplica la prueba estadística del Chi Cuadrado, el mismo que permitirá realizar una comparación adecuada de las variables en función de la estructuración de la encuesta realizada, procediendo al posterior análisis cuantitativo, de la información recolectada para la validación de las siguientes hipótesis.

H1. La estructuración del gobierno corporativo incide en el desarrollo de las PYMES del sector industrial de alimentos y bebidas.

H0. La estructuración del gobierno corporativo no incide en el desarrollo de las PYMES del sector industrial de alimentos y bebidas.

Tabla 7

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gobierno Corporativo						
* Desarrollo pymes	44	100,0%	0	0,0%	44	100,0%

Tabla 8

*Tabla cruzada Gobierno Corporativo*Desarrollo pymes*

			DESARROLLO PYMES			Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	
GOBIERNO CORPORATIVO	Nunca	Recuento	8	3	0	11
		Recuento esperado	2,8	4,8	3,5	11,0
		% del total	18,2%	6,8%	0,0%	25,0%
	Casi nunca	Recuento	3	14	2	19
		Recuento esperado	4,8	8,2	6,0	19,0
		% del total	6,8%	31,8%	4,5%	43,2%
	A veces	Recuento	0	2	11	13
		Recuento esperado	3,3	5,6	4,1	13,0
		% del total	0,0%	4,5%	25,0%	29,5%
Casi siempre	Recuento	0	0	1	1	
	Recuento esperado	,3	,4	,3	1,0	
	% del total	0,0%	0,0%	2,3%	2,3%	
Total		Recuento	11	19	14	44

	Recuento esperado	11,0	19,0	14,0	44,0
	% del total	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%

Tabla 9*Prueba de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,721 ^a	6	,000
Razón de verosimilitud	41,789	6	,000
Asociación lineal por lineal	26,959	1	,000
N de casos válidos	44		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,25.

Interpretación

Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado al nivel de significancia de 0.000 es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, comprobando que el gobierno corporativo incide en el desarrollo de las pymes del sector de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito.

Informe final de resultados

Introducción

El presente proyecto de investigación ha pretendido identificar el comportamiento de la gestión de las pymes en base a los lineamientos emitidos para Gobierno Corporativo de las empresas, por lo cual se buscan medir el nivel de incidencia del gobierno

corporativo en el desarrollo de las pymes del sector de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito.

La encuesta presentada se realizó con un total de 54 preguntas, distribuidas en secciones para una mayor comprensión de las dimensiones tratadas. Elaborada en base a la escala de Likert, a fin de medir la discrepancia entre la distribución de las frecuencias observadas y las esperadas, por medio de la prueba Chi-cuadrado.

La encuesta se realizó mediante formularios de Google Drive considerando la muestra de 44 pymes privadas tomadas desde el ranking de empresas publicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para el año 2016.

Comprobación de las hipótesis

H1. La estructuración del gobierno corporativo incide en el desarrollo de las PYMES del sector industrial de alimentos y bebidas.

H0. La estructuración del gobierno corporativo no incide en el desarrollo de las PYMES del sector industrial de alimentos y bebidas.

Por lo tanto, a un nivel de significancia de 0.000 siendo este menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, significando que las medidas de Gobierno Corporativo inciden en el desarrollo de las pymes del sector de alimentos y bebidas de la ciudad de Quito.

Limitaciones para la investigación

Las encuestas realizadas a 44 pymes del sector privado de alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito, han sido aplicadas a fin de conocer las formas de gestión de las mencionadas empresas, sin embargo debido a la situación por crisis sanitaria covid-19 estas encuestas no se han podido realizar personalmente, por lo cual no se asegura al cien por ciento que las mismas hayan sido respondidas por un nivel gerencial

adecuado que este al tanto de todos los aspectos de gestión de las empresas, pudiendo presentar sesgos de los resultados obtenidos.

Conclusión

Se concluye que la hipótesis de investigación planteada es verdadera, ya que una gestión de empresas con la aplicación de los lineamientos recomendados sobre gobierno corporativo se vuelve más eficiente. Los datos recolectados han permitido obtener un panorama de la manera en que las pequeñas y medianas empresas son gestionadas.

Recomendación

La gestión eficaz de una empresa requiere que su personal sea el apropiado en cuanto a conocimiento técnico como de experiencia, la correcta estructuración, definición de funciones y un liderazgo que conozca la empresa, permitirá que esta se concentre en manejar y saber delegar aspectos importantes para su correcto funcionamiento; gestionando mejor sus recursos, resolviendo los conflictos presentes, tomando decisiones en base a las propuestas de valor de las de las unidades de control y gestión de riesgo, con mira al bienestar común para la consecución de objetivos, así mismo, transparentar información que le permitan ser más competitiva y asegurar su permanencia a largo plazo en el mercado de su accionar, los mismos que son aspectos recomendados en los principios de gobierno corporativo emitidos para mejorar los gobierno de las empresas y con ello mejorar los mercados del país.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En vista a los resultados obtenidos, mediante el análisis de la información recabada de las empresas que fueron parte de la muestra para la investigación. Se redactan las siguientes conclusiones en base a la hipótesis aceptada.

- 6.1.1. De acuerdo con la hipótesis sobre si el Gobierno Corporativo incide en el desarrollo de las pymes, es conveniente decir que su afectación es en mejora de los modelos de gestión adoptados por cada empresa, los principios de gobierno corporativo emitidos por instituciones como el Banco de Desarrollo para América Latina CAF, ha permitido que las empresas mejoren su calidad de gobierno y liderazgo a fin de obtener mejores resultados que le impulsen a ser más competitivas.
- 6.1.2. Entre las ventajas que traen consigo la aplicación de las medidas de Gobierno Corporativo están, la mejora en los niveles de competitividad, con mayor sostenibilidad y transparencia que permite atraer mayores niveles de inversión, con mejor acceso a recursos de crédito y capital, mediante la mejora en la estructuración del gobierno de empresa, facilitando el desarrollo empresarial en el contexto de apertura y competencia comercial.
- 6.1.3. El gobierno corporativo trata temas que envuelven la profesionalización, funciones y derechos de la Alta Dirección, es decir, quienes dirigen la empresa y los propietarios de esta, y quienes realizan actividades para el control de la misma, significando la médula espinal de toda organización, ya que de su

correcta estructuración y funcionamiento depende la evolución y desempeño de la empresa.

- 6.1.4. El gobierno corporativo impulsa el uso de medidas de control que permitan a la empresa gestionar el cumplimiento de sus actividades, así como la evaluación de los posibles riesgos que afecten el correcto desempeño de esta; dando paso a la determinación de un nivel de riesgo aceptable para idear estrategias que le admitan enfrentar y gestionar de una manera razonable dichos riesgos, que puedan afectar la permanencia de la empresa en el mercado y sus niveles de competitividad.
- 6.1.5. El gobierno corporativo significa a su vez sostenibilidad de la empresa, ya que no solo busca generar soluciones a corto plazo, sino implementar medidas a largo plazo que generen día a día una construcción ordenada del liderazgo, correcto uso de recursos, control de actividades y toma de decisiones adecuadas, con mira al bienestar común de los que afectan y son afectados por la empresa.
- 6.1.6. El gobierno corporativo regula las relaciones entre quienes administran la empresa y quienes invierten en la misma, mediante la implementación de un conjunto de prácticas, las mismas que pueden estar o no expresadas formalmente, pero que existen en el manejo de las empresas a diario, aunque poco organizadas y con baja gestión técnica que muchas veces dificulta la obtención de beneficios que permiten el desarrollo eficaz de estas.

Recomendaciones

- 6.1.7. Las prácticas de gobierno corporativo deberían ser implementadas en las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de mejorar sus modelos de gestión, impulsando el correcto uso de sus recursos y la eficiencia en la toma de

decisiones, para la creación de estrategias adecuadas que impulsen el desempeño de la empresa.

- 6.1.8. La gestión no debe ser un acto que se tome a la ligera, ya que si hablamos de empresas pequeñas y medianas quiere decir que han sobrepasado la brecha de ser un emprendedor y se han convertido en un empresario, por lo que necesita una gestión más ordenada, definida y que genere valor en todas las actividades a realizar para el desempeño de la empresa, así mismo de un correcto liderazgo que conozca y sepa generar estrategias de solución que le permita avanzar y generar una fuerte presencia en el mercado.
- 6.1.9. Se recomienda que las empresas generen planes de sucesión que le permita tener miembros correctamente capacitados y conocedores de las actividades de la entidad, para que estos puedan guiarla y brinden aportes de valor para el desempeño de esta, así mismo, evitar conflictos de interés a largo que solo friccionen la empresa y la lleven a su división y posterior declive de la misma.
- 6.1.10. Se recomienda que las empresas empleen sistemas de gestión de riesgos para estar al tanto de las posibles contingencias y poder controlarlas a tiempo generando estrategias que le permitan desempeñarse de una manera segura para enfrentar las crisis futuras; así mismo sistemas de control como factor fundamental para estar al tanto del cumplimiento de actividades que conlleva a lograr los objetivos planteados y generar propuestas de valor que mejoren o modifiquen, dichas estrategias para el correcto desempeño en la toma de decisiones.
- 6.1.11. Es recomendable aplicar los principios de gobierno corporativo como mecanismo de gestión, el mismo que genera una cultura organizacional fuerte para mejorar la productividad de las empresas y su proyección al exterior; con mira al cumplimiento de objetivos comunes para la empresa y sus colaboradores,

apoyando el liderazgo adecuado y técnico para gestionar los recursos de la empresa.

6.1.12. Se recomienda la aplicación de los lineamientos de gobierno corporativo los mismo que fortalecen y dan importancia a la estructura de gobierno, el control y supervisión de riesgos, aspectos fundamentales para llevar a cabo de manera eficaz las actividades de la empresa, estimulando el crecimiento económico, confianza, competitividad, transparencia y una fuerte presencia que impulsa el desarrollo de estas en los mercados de su accionar.

Bibliografía

- Acosta, G. R. (01 de 01 de 2018). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias Administrativas*, 11, 018.
doi:10.24215/23143738e018
- Albarrán, L., & Vivas, Y. (24 de marzo de 2014). *Slideshare*. Obtenido de Investigación validez y confiabilidad del instrumento:
<https://es.slideshare.net/arqluziutet/validez-y-confiabilidad-32651461>
- Alquicira, J. (10 de octubre de 2017). *Conogasi*. Obtenido de Análisis de correlación:
<http://conogasi.org/articulos/analisis-de-correlacion-2/>
- Andrade, Y. (2020). *Origen gobierno corporativo*. Obtenido de Calameo:
<https://www.calameo.com/books/0044276778a2a01ac3ab7>
- Argüello, A. (08 de enero de 2019). *Marketing Activo*. Obtenido de Un análisis de las MIPYMES en Ecuador: <https://marketingactivo.com/un-analisis-de-las-mipymes-en-ecuador/2019/01/08/>
- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito, Pichincha, Ecuador.
- AVAL. (18 de diciembre de 2018). *Información general de empresas*. Obtenido de Conoce la situación de las empresas en el Ecuador:
<https://www.aval.ec/informacion-general-de-empresas/conoce-la-situacion-de-las-empresas-en-el-ecuador/>
- AVAL. (18 de septiembre de 2019). *Información general de empresas*. Obtenido de ¿Cuál es la situación financiera de las PYMES en el Ecuador?:
<https://www.aval.ec/informacion-general-de-empresas/cual-es-la-situacion-financiera-de-las-pymes-en-el-ecuador/>
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento MBA*, (7), 8-15.

- BVQ y BID, B. d. (01 de febrero de 2011). Memorias del programa de Buen Gobierno Corporativo. *Buen Gobierno Corporativo*, 164. Obtenido de Memorias BGC: <https://issuu.com/webmasterbvq/docs/gobierno.pdf/5>
- Cadena, J. L., Pereira, N. D., & Pérez, Z. P. (01 de julio de 2019). La innovación y su incidencia en el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador) durante el 2017. *Espacios*, 40(22), 17. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/334162419_La_innovacion_y_su_incidencia_en_el_crecimiento_y_desarrollo_de_las_empresas_del_sector_alimentos_y_bebidas_del_Distrito_Metropolitano_de_Quito_Ecuador_durante_el_2017
- CAF, Banco de Desarrollo de América Latina;. (agosto de 2015). CAF. Obtenido de Programa de gobierno corporativo: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/812>
- Cárdenas Buitrón, E. A., & Betancourt Terán, E. C. (2017). *Gobierno corporativo en asociaciones de producción agrícola*. Sangolquí: Repositorio Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.
- Carlos Yance Carvajal, L. S. (junio de 2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. Ecuador: Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Carrión, M. (s.f.). CAPEIPI. Obtenido de El Día Mundial MiPymes se celebró en CAPEIPI: <https://www.capeipi.org.ec/index.php/noticias/noticias-archivadas/704-el-dia-mundial-mipymes-se-celebro-en-capeipi>
- CERO, R. (2020). *Pragma S.A.* Obtenido de ABC del Gobierno Corporativo en la gestión de riesgos: <https://www.riesgoscero.com/academia/especiales/abc-del-gobierno-corporativo-en-la-gestion-de-riesgos>

- Cevallos, G. C. (23 de junio de 2018). *Diario La Hora*. Obtenido de Participación de la industria alimentaria en la economía nacional:
<https://www.lahora.com.ec/loja/noticia/1102165831/participacion-de-la-industria-alimentaria-en-la-economia-nacional->
- CFN, C. F. (2017). *Ficha sectorial: Elaboración de aceites crudos vegetales*. CFN. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/01/Ficha-Sectorial-Aceites-Vegetales.pdf>
- CFN, C. F. (2018). *Ficha sectorial: cacao y chocolate*. CFN. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- CFN, Corporación Financiera Nacional. (2017). *Ficha Sectorial - Alimentos preparados y bebidas*. Ecuador.
- Chambers, R. F. (25 de noviembre de 2019). *Instituto de Auditores Internos Global*. Obtenido de El IIA adopta una visión de principios de gobierno corporativo:
<https://global.theiia.org/knowledge/chambers-spanish/Pages/El-IIA-adopta-una-vision-de-principios-de-gobierno-corporativo.aspx>
- Cisneros, C. (2020). *CAPEIPI*. Obtenido de Director CAPEIPI: "Ley de Fomento Productivo benefició a los grandes empresarios no a las PYMES":
<https://www.capeipi.org.ec/index.php/noticias/noticias-archivadas/814-director-capeipi-ley-de-fomento-productivo-beneficio-a-los-grandes-empresarios-no-a-las-pymes>
- CNL, C. (08 de enero de 2015). *Desarrollo empresarial*. Obtenido de Todo acerca del desarrollo empresarial: <https://corporativocln.com/todo-acerca-del-desarrollo-empresarial/>
- Codificación del Código Civil. (10 de mayo de 2005). Codificación del Código Civil. Quito, Ecuador.

- Código de Comercio. (29 de mayo de 2019). *Registro Oficial Suplemento 497*. Quito, Ecuador. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Ecuador.
- CONSULTING, I. (2020). *ILTIS CONSULTING*. Obtenido de https://www.iltis.cl/gobierno-corporativo?gclid=Cj0KCQiA7OnxBRCNARIsAIW53B8ExthrdnRvq-zO7-r3h4nypiTX0lpgW8670jNfSeH754R0SnkkRNMaAIJLEALw_wcB
- COPCI, A. N. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial Suplemento 351.
- David, D. P. (26 de Mayo de 2012). *fayolvstarlor*. Obtenido de <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- David, D. P. (26 de mayo de 2012). *Teoría del desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (20 de abril de 2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*(40). doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Deloitte. (2020). *Deloitte España*. Obtenido de ¿Qué es el gobierno corporativo?: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1 de junio de 1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 49 - 64. doi:DOI: 10.1177/031289629101600103

- Economía, R. (27 de junio de 2019). *El Telégrafo*. Obtenido de Pequeñas y grandes empresas se enfrentan a tres problemas:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pymes-enfrentan-problemas-onu>
- EcuadorLegal. (21 de marzo de 2015). *EcuadorLeglOnline*. Obtenido de ¿Qué son las PYMES?: <http://www.ecuadorlegalonline.com/sri/pymes/>
- Ekos . (10 de agosto de 2019). *Inteligencia de mercados*. Obtenido de Mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador:
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/mipymes-representan-el-99-de-negocios-en-ecuador>
- Ekos Negocios. (6 de febrero de 2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Obtenido de Business culture:
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-de-alimentos-y-bebidas-la-mayor-industria-del-pais>
- Escuela europea de excelencia . (28 de agosto de 2015). *Escuela europea excelencia*. Obtenido de Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes:
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Estévez, R. (04 de julio de 2019). *CAPEIPI*. Obtenido de Presidente entrante de la CAPEIPI se propone “hacer industria”:
<http://sectoralimenticio.capeipi.org.ec/2019/07/04/presidente-entrante-de-la-capeipi-se-propone-hacer-industria/>
- García, F. (27 de junio de 2019). *El Universo*. Obtenido de Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396308/mipymes-representan-99-negocios-pais>

- García-Meca, J. P. (2004). La influencia del Gobierno Corporativo en la Rentabilidad de las empresas Españolas. *Boletín de estudios económicos*, LIX(182), 305 - 322. Murcia, España.
- González Díaz, J. E. (2014). Aproximaciones conceptuales al desarrollo empresarial. *Aglaia*, 5(1), 86 - 106. doi:10.22519/22157360.894
- Gudiño, R. C. (2017). *La aportación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía ecuatoriana*. Loja: Universidad Internacional del Ecuador – UIDE.
- Guízar Montúfar, R. (2014). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa. (s.f.). *IEGC*. Recuperado el 2020, de Gobierno Corporativo:
http://www.iegc.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=62
- ISOtools. (12 de agosto de 2019). *Riesgos corporativos*. Obtenido de Definición del riesgo empresarial y principales tipos:
<https://www.isotools.org/2019/08/12/definicion-del-riesgos-empresariales-y-principales-tipos/#:~:text=Riesgos%20empresariales&text=El%20riesgo%20es%20parte%20de,la%20consecución%20de%20un%20objetivo>.
- Kosacoff, B., & López, A. (2000). *Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino*. (R. d. Negocios, Ed.) Obtenido de CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y TECNOLÓGICOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. REPENSANDO EL ESTILO DE DESARROLLO ARGENTINO.....

- Lema, J. (09 de enero de 2019). *DSG Consulting*. Obtenido de Características de las MiPymes en Ecuador: <https://www.dsg.ec/gestion-empresas/mipymes-en-ecuador/>
- Ley de Compañías. (05 de noviembre de 1999). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Llauradó, O. (12 de diciembre de 2014). *Netquest*. Obtenido de La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla: <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- López, J. F. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Cultura empresarial: <https://economipedia.com/definiciones/cultura-empresarial.html>
- Loza, D. (2018). El papel del gobierno corporativo para el crecimiento económico de las PYMES en México. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/224482>
- Martínez, C. (2012). *Estadística y Muestreo* (13 ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Muñoz Aráuz , C. (2013). *Diseño de un modelo para evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo de la Corporación Financiera Nacional*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. (O. p. Económicos, Ed.) París, Francia: Organisation for Economic Co-operation and Development. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Oneto, A. (07 de mayo de 2020). *Banco de desarrollo de América Latina (CAF)*. Obtenido de COVID-19, gestión de crisis y gobierno corporativo: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/05/covid19-gestion-de-crisis-y-gobierno-corporativo/>
- Palomeque, G. R. (2018). Gobierno Corporativo y Poder desde la perspectiva de la teoría de Agencia. *Ciencias Administrativas. FCE, UNLP*, 47.
- Pariente F, J. L. (s.f.). *Desarrollo Organizacional*.

- Pedrosa, O. C. (2009). Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders. *Gestión Jovén: Revista de la Agrupación Jovén Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*(4), 2 - 5.
- Peiró, R. (s.f.). *economipedia*. Obtenido de Innovación:
<https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>
- Ramos, D. L. (2017). El papel del gobierno corporativo para el crecimiento económico de las PYMES en México. México, México.
- Real Academia Española. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de RAE:
<https://dle.rae.es/gobernanza>
- Rodríguez, L. S. (09 de marzo de 2019). *SRRadio*. Obtenido de ¿A Qué Se Enfrentan Las Pymes En El 2019? Conozca Los Desafíos Y Tendencias En Ecuador:
<https://www.srradio.com.ec/a-que-se-enfrentan-las-pymes-en-el-2019-conozca-los-desafios-y-tendencias-en-ecuador/>
- Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53), 15. Obtenido de
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Ruiz, G. (27 de marzo de 2020). *CAPEIPI*. Obtenido de PYMES CAPEIPI aportan diariamente con 10 millones de dólares al PIB:
<https://www.capeipi.org.ec/index.php/noticias/noticias-archivadas/977-pymes-capeipi-aportan-diariamente-con-10-millones-de-dolares-al-pib>
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5 - 29.
doi:10.1002/smj.4250121003

- Samaniego, L. (enero de 2013). Análisis del impacto de la gestión empresarial por parte de los gobiernos corporativos en el Ecuador. 102. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana - Sede Quito. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4126>
- Sánchez Ballesta, J. P., & García-Meca, E. (agosto de 2004). La influencia del gobierno corporativo en la rentabilidad de las empresas españolas. *Boletín de estudios económicos*, 59(182), 305-322. Murcia, España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=963452>
- Sánchez Galán, J. (2019). *Economipedia*. Obtenido de Crecimiento económico: <https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-economico.html#:~:text=La%20definición%20más%20estricta%20de,determinad o%20generalmente%20medido%20en%20años.>
- SCVS, S. (2017). *Ranking empresarial*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Sperber, D. A. (01 de 01 de 2007). El Gobierno Corporativo, ¿en el Ecuador? *Iuris Dictio*, 7(10). doi:10.18272/iu.v7i10.662
- SRI. (21 de marzo de 2015). *Ecuador Legal*. Obtenido de SRI Servicios en Línea: <http://www.ecuadorlegalonline.com/sri/pymes/>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, SCVS. (2019). SCVS. Obtenido de Noticias: Propuesta de Código Ecuatoriano de Gobierno Corporativo se socializa ante empresarios y la academia: https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/NoticiasSCVS/Noticias!/ut/p/a1/tVPbctowEP0aP4IW5Bt9M5caDMYhFBr7JSPZsIEGS46sMJI-fYWnk0llc5tO9aTVnLorPWcXZegGZYKceEU0l4lcz3Hm3trhEkI7hCiJXR8Cf-0srodXGBLHAFIDgDdOAC_5MI4GsPi-HY5HQQKwGKCFKENZLnSjDyhtHxq

- Superintendencia de Compañías, V. y. (2020). *appscvsmovil.supercias*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Ranking SCVS*. Obtenido de Ranking empresarial 2020: <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Tapia, E. (08 de octubre de 2018). *El Comercio*. Obtenido de El 20% de los ingresos por ventas viene de mipymes: <https://www.elcomercio.com/actualidad/20-ingresos-ventas-viene-mipymes.html>
- Telégrafo, E. (27 de junio de 2019). *El Telégrafo Economía*. Obtenido de La Organización de las Naciones Unidas celebra hoy el aporte de las pymes a nivel mundial. Analistas del país identifican barreras en el financiamiento, planificación y en sus flujos de caja.: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pymes-enfrentan-problemas-onu>
- The Institute of Internal Auditors, I. (2012). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. USA.
- Túñez López, J. M., & Valarezo González, Karina. (marzo de 2012). RSC : reputación, sostenibilidad, compromiso. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación. TIC y educación*(117), 61 - 66. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10469/5373>
- Uribe, S. d. (08 de 06 de 2014). *Issuu*. (B. d. Quito, Editor) Obtenido de Los desafíos del instituto ecuatoriano de gobernanza corporativa IEGC: <https://issuu.com/webmasterbvq/docs/sylvia>
- Wolters Kluwer. (s.f.). *Guías Jurídicas*. Recuperado el 2020, de https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjlyMTtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoATU0z-TUAAAA=WKE