

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRUCTURA DE GOBIERNO
CORPORATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES. CASO APLICADO A
EMPRESAS DEL SECTOR NORTE INDUSTRIAL DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

LIC. CRISTINA ARACELY SANTILLÁN QUIROGA

DIRECTOR: ING. MARCELO SALAZAR LOZADA, MBA

QUITO, 2013

DIRECTOR:

Ing. Marcelo Salazar Lozada, MBA

INFORMANTES:

Ing. Elizabeth Arroyo León, MCI

Ing. Fernando Solá Yépez, MBA

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a todas las personas que de una u otra manera se beneficien del presente estudio.

Cristina

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres, a mis hermanos por ser la fuente de inspiración que motivan mi ser para seguir adelante y a todas aquellas personas que estuvieron conmigo dándome fortaleza y ánimo para la realización y culminación de este sueño.

Cristina

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
1 LA EMPRESA FAMILIAR Y EL GOBIERNO CORPORATIVO.....	5
1.1 EL GOBIERNO CORPORATIVO.....	5
1.1.1 Concepto de Gobierno Corporativo.....	6
1.1.2 Origen del Concepto de Gobierno Corporativo.....	8
1.1.3 Alcance del Gobierno Corporativo.....	9
1.1.4 Principios de Gobierno Corporativo.....	11
1.1.5 Instituciones Internacionales Referentes del Gobierno Corporativo.....	16
1.2 ÓRGANOS DE GOBIERNO.....	21
1.2.1 El Concejo de Administración.....	22
1.2.2 El Consejo de Familia.....	24
1.2.3 El Directorio.....	26
1.3 LA EMPRESA FAMILIAR.....	28
1.3.1 Tipos de Empresas Familiares.....	30
1.3.2 Creación de Microempresas Familiares.....	34
1.3.3 Pequeñas y Medianas Empresas Familiares.....	35
1.3.4 La Importancia del Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar.....	36
2 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	40
2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	40
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	41
2.1.2 Características del Sector.....	42
2.1.3 Características de los Servicios Ofrecidos.....	45
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	50
2.2.1 Factor Político – Legal.....	51

2.2.2	Factor Económico.....	57
2.2.3	Factor Social Cultural.....	59
2.2.4	Factor Tecnológico.....	60
2.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
2.3.1	Entrevistas	61
2.3.2	Encuestas	61
2.3.3	Observaciones de Campo	62
2.4	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	63
2.4.1	Control de Órganos de Dirección y Control de la Empresa	67
2.4.2	Control de Información Financiera	69
2.4.3	Regulación Entre Socios / Familiares	71
2.4.4	Relación con Empleados, Proveedores y Clientes	73
2.5	DIAGNÓSTICO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN ECUADOR.....	74
3	PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICADA A EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FAMILIAR	78
3.1	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	78
3.2	REQUERIMIENTOS BÁSICOS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MODELO CORPORATIVO.....	80
3.2.1	Definiciones Importantes	81
3.2.2	Destinatarios.....	82
3.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA DE LINEAMIENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES	85
3.3.1	Análisis Actual de la Familia Empresaria	86
3.3.2	Plan de Organización.....	86
3.3.3	Propuesta Estratégica para la Empresa Familiar	95
3.3.4	Modelo de Gestión para la Empresa y la Familia Dentro de un Marco de Gobierno Corporativo.....	108
3.3.5	Beneficios de la Propuesta	120
3.3.6	Evaluación.....	122

4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
4.1	CONCLUSIONES.....	124
4.2	RECOMENDACIONES	127
	BIBLIOGRAFÍA	129
	ANEXOS	133
	Anexo 1	134
	Anexo 2	137
	Anexo 3	146
	Anexo 4	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de pequeñas y medianas empresas	35
Tabla 2: Empresas familiares y no familiares.....	43
Tabla 3: Segmento de empresas dominantes pequeñas y medianas empresas Quito	47
Tabla 4: Pequeñas empresas de Quito	48
Tabla 5: Ganadores EKOS PYMES 2011	49
Tabla 6: Sectorización microempresas	50
Tabla 7: Empresas en proyecto de Gobierno Corporativo.....	53
Tabla 8: Empresas en proyecto de Gobierno Corporativo.....	54
Tabla 9: Medianas y pequeñas empresas en Quito	63
Tabla 10: Medianas y pequeñas empresas en el Norte de Quito	63
Tabla 11: Análisis FODA Gobierno Corporativo.....	75
Tabla 12: Protocolo familiar	88
Tabla 13: Matriz axiológica de valores	101
Tabla 14: Matriz axiológica de principios de cada empresa.....	103
Tabla 15: ¿Conoce Ud., la definición de Gobierno Corporativo?	139
Tabla 16: ¿Según su criterio cuál es la importancia que tienen las prácticas de Gobierno corporativo en una empresa?	140
Tabla 17: ¿Su empresa cuenta con un sistema de prácticas de Gobierno corporativo?...	141
Tabla 18: ¿Cuáles son los motivos por los que su empresa adoptó o piensa adoptar prácticas de Gobierno Corporativo?	142
Tabla 19: ¿Si su empresa u otras empresas aun no han accedido a las prácticas formales del gobierno corporativo puede indicar la razón más importante por la que no lo han implementado?.....	143
Tabla 20: ¿Qué beneficios se han encontrado con la práctica de buen Gobierno Corporativo en su empresa?	144
Tabla 21: ¿Según su criterio cuál es el aspecto más importante dentro de la práctica de buen Gobierno Corporativo?	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Segmento de medianas y pequeñas empresas.....	46
Gráfico 2: Ubicación de empresas de la Provincia de Pichincha.....	62
Gráfico 3: Relación familia, propiedad, empresa	71
Gráfico 4: Estructura de Propiedad de la Empresa Familiar Cerrada.....	72
Gráfico 5: Estructura Familiar	87
Gráfico 6: Pregunta 1 Empresarios	139
Gráfico 7: Pregunta 2 Empresarios	140
Gráfico 8: Pregunta 3 Empresarios	141
Gráfico 9: Pregunta 4 Empresarios	142
Gráfico 10: Pregunta 5 Empresarios	143
Gráfico 11: Pregunta 6 Empresarios	144
Gráfico 12: Pregunta 7 Empresarios	145

RESUMEN EJECUTIVO

Habiéndose determinado que existe un interés en las prácticas de Gobierno Corporativo por parte de empresas familiares debido a los conflictos en los procesos de sucesión y resolución de conflictos, desconocimiento de los procesos necesarios para implementarlo, lo que deriva en una falta de transparencia de la información por parte de los empresarios; existe la posibilidad de dar solución a una necesidad importante presente en un sector poblacional, por lo que el propósito o propuesta de este trabajo investigativo es dar respuestas a las interrogantes formuladas, tratando de encontrar soluciones determinando los diferentes factores que determinan tal actitud.

Delimitada la investigación a la posible influencia que tiene el *desconocimiento del Gobierno Corporativo* y su aplicación en las relaciones laborales de las empresas familiares específicamente de los miembros de la Junta directiva, seguido de un trato equitativo de socios y accionistas y lo referente al manejo de información financiera. Se ha tomado como unidad de análisis en estudio, a un sector de empresas que se encuentran ubicadas en el sector norte de Quito, a expertos en asesoría y gobierno corporativo. Se utilizó la encuesta, con la finalidad de recoger criterios actualizados respecto a la situación actual de las empresas; en razón de no existir datos actualizados respecto a la distribución de las empresas por sectores se ha asumido una proyección tomando los datos para la Ciudad de Quito y calculándose un 30% para el Norte de Quito y de ahí un 30% para el sector industrial del Norte de Quito, lo cual se resume en 11 medianas empresas a encuestar.

Conforme a las preguntas planteadas tanto a expertos como a representantes de las empresas, permitieron determinar que existe empresas que ofrecen asesoría para la implementación del Gobierno Corporativo, pero las empresas desconocen del tema o no disponen de suficiente información, por lo tanto la información sobre Gobierno Corporativo es totalmente urgente e importante tanto en la difusión como aplicación del mismo modelo.

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Corporativo dentro de una sociedad determinada y dentro del conjunto de la economía, contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado. En consecuencia, la existencia de un sistema eficaz de Gobierno Corporativo reduce el coste de capital e incita a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando así el crecimiento de un país. Hoy en día el 89% de las empresas en el Ecuador se consideran Familiares, por lo que requieren conocer herramientas de administración de conflictos y cómo realizar cambios democráticamente, promocionando ampliamente la comunicación intergeneracional, por lo que se justifica la necesidad de aplicar el buen gobierno no sólo a la empresa sino también a la familia. Desde este punto de vista, se presta atención a algunos de los retos más importantes para las empresas familiares como son los procesos de sucesión, la elección de consejeros independientes, la remuneración de los directivos, el acceso de familiares a la empresa o las relaciones entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia.

Considerando que los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría en Dirección de Empresas (MBA) está orientada a la formación de gerentes profesionales que se dediquen a la conducción de los negocios, con los conocimientos para tomar decisiones en cuanto a la dirección estratégica de pequeñas y medianas empresas (PYME), organización y gerencia, costos y productividad, mercadeo y finanzas, entonces el tema propuesto se ajusta a los requerimientos de la especialidad, por lo que reúne las condiciones para adquirir una relevancia de tipo académico suficiente. Tanto mas si este estudio aporta de manera significativa al conocimiento de cómo las Empresas Familiares ubicadas en la ciudad de Quito manejan su Gobierno Corporativo, es decir el funcionamiento de los órganos del Consejo de Familia, del Consejo de Administración y las comisiones de control, para lo cuál se aplicarán los conocimientos obtenidos durante el transcurso del estudio de Maestría.

El interés por realizar un estudio acerca del Gobierno Corporativo es el aporte que se va a dar a varios grupos de interés de la sociedad con el fin de determinar mecanismos óptimos que ayuden en la toma de decisiones y especifiquen de una manera clara la separación entre las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares logrando así un mejor manejo de recursos generando crecimiento a largo plazo y estabilidad dentro de las mismas. Bajo el criterio de que estos modelos propuestos para empresas grandes, también pueden ser aplicados a empresas pequeñas con la característica adicional de ser empresas familiares, el tema propuesto se presenta con características propias con requerimiento de la aplicación de conocimientos adquiridos.

Planteamiento sintético del problema

Un sistema de gobierno corporativo eficaz suele basarse en un buen sistema de información, así como en unos mecanismos de gestión eficientes. La transparencia en la toma de decisiones es indispensable, y en el caso de las pequeñas y medianas empresas esto no es una excepción. En este caso, suelen influir decisivamente varios grupos de interés estrechamente interconectados, la propiedad, el equipo directivo, los gestores, todo un amalgama que puede derivar en situaciones emocionales complicadas y que requieren de unas medidas de gestión muy adecuadas. Una de las recomendaciones más válidas es la que aboga por potenciar y establecer mecanismos formales e informales de gobierno en estos tres ámbitos.¹

Es por ello que las pequeñas y medianas empresas familiares en el Ecuador continúan siendo la gran asignatura pendiente a la hora de implantar estrategias de buen Gobierno Corporativo. “Uno de los problemas fundamentales que poseen las mismas, es la ausencia de separación de funciones entre los órganos corporativos y familiares”², lo que deriva en una falta de transparencia en la información produciéndose de esta manera un inevitable estancamiento, impidiendo la perdurabilidad en el tiempo de la empresa ya que no se producen procesos de sucesión puesto que se pierde el interés generacional terminando así con la existencia de la empresa familiar.

Otro problema que existe en el país dentro de las empresas familiares es aquel que se refiere al nombramiento de administradores de las empresas puesto que son nombrados como tales los accionistas mayoritarios, pudiendo ocasionar una concentración excesiva de

¹ ESPAÑA. PYMES SOSTENIBLE. [<http://pymesostenible.es/2010/03/08/un-buen-gobierno-corporativo-es-tambien-una-prioridad-para-las-pequenas-empresas/>]. Acceso: (16 de agosto 2010).

² *Ibidem*.

poder, lo que vuelve muy poco atractiva a la pequeña y mediana empresa para la inversión extranjera, ya que la toma de decisiones no goza de total independencia y como resultado puede favorecer a un solo grupo de interés. En razón de lo expuesto se plantea como problema de investigación: *“Escasos estudios relacionados con las empresas familiares y la utilización de modelos de gobierno corporativo en el Distrito Metropolitano de Quito”*.

Objetivo general

- Analizar los principios del gobierno corporativo aplicado a empresas familiares en el sector norte industrial del Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito, sus características y necesidades y en base a ello proponer un modelo de estructura de Gobierno corporativo.

Objetivos específicos

- Analizar antecedentes y definiciones relacionadas con el gobierno corporativo y las empresas familiares.
- Diagnosticar la situación actual y en el entorno en el que se desenvuelven las empresas familiares con la finalidad de determinar características y necesidades afines al gobierno corporativo, utilizando para ello instrumentos de investigación de campo, tomando como referencia el sector industrial norte del Distrito Metropolitano de Quito.
- Proponer el establecimiento de una estructura de Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares, que permita crear un ambiente de negocios saludable en las mismas.

Para efectos de la presente investigación se han seleccionado los siguientes métodos de estudio:

- **Método de Análisis:** Se puede decir que consiste en la identificación de cada una de las partes de la realidad y su relación, separando el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.

Consiste en la identificación de cada una de las partes que componen el funcionamiento del gobierno corporativo dentro de un contexto organizacional y legal, las influencias del entorno del mismo en la ciudad de Quito, y los procedimientos administrativos y financieros que esto conlleva.

- **Método Inductivo:** Es el que va de lo particular a lo general.

Esto significa que una vez revisadas las diferentes definiciones afines con el tema será posible aplicarlo en la creación de un Gobierno Corporativo para Empresas Familiares de la ciudad de Quito, propuesta particular que puede servir como base para la aplicación general en otros sectores con similares características.

- **Método Deductivo:** Que parte de lo general hacia los hechos particulares.

En este estudio se aplicará este método, dado que se parte de concepciones globales para ser aplicado en el estudio de un sector empresarial de la Ciudad de Quito. Cabe recalcar que si bien se tienen referentes del modelo de gobierno corporativo, seguramente este mantendrá los mismos principios pero será necesario considerar la realidad particular de cada empresa; por lo tanto se dan pautas generales.

El presente documento de investigación consta de cinco partes, los mismos que comprenden la propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo para empresas familiares, caso aplicado a empresas del sector norte de la ciudad de Quito. A continuación se describe un breve resumen del contenido de cada parte.

En la primera parte, se presenta información teórica relevante referente a temas que serán posteriormente utilizados en el proyecto. En la segunda parte se desarrolla el Diagnóstico Situacional, para conocer la empresa, sistematizar la información, determinar sus problemas, y plantear los objetivos de la propuesta. La tercera parte recopila las principales conclusiones relevantes luego de las entrevistas y encuestas realizadas a empresas en el sector Norte Industrial del Distrito Metropolitano de Quito. En la cuarta parte, se formula el modelo de estructura de gobierno. Finalmente la última parte, se enuncian las recomendaciones más relevantes.

1 LA EMPRESA FAMILIAR Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

Es fundamental para la implementación de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo un sistema de información integral, para la transparencia en la toma de decisiones sin importar el tamaño de las empresas familiares. La influencia de diferentes grupos de interés interconectados entre sí, pueden generar situaciones emocionales críticas dentro del seno familiar por lo que se requiere mecanismos que viabilicen la permanencia de la Empresa Familiar en el tiempo. Se considera lo más apropiado establecer elementos que deriven en una comprensión entre la propiedad, equipo directivo y los gestores para llevar a un funcionamiento efectivo de la organización.

Uno de los problemas que se determina dentro del país es la ausencia de procesos para la implementación de un buen Gobierno Corporativo dentro de las pequeñas y medianas empresas, quedando relegadas en ésta nueva ola de mecanismos para evitar el estancamiento empresarial dentro de un mundo globalizado e impidiendo la perdurabilidad en el tiempo de las mismas. Efectivamente el Gobierno Corporativo dentro de las Empresas Familiares aportará una serie de directrices para generar un interés generacional y lograr una clara separación entre las funciones de los órganos corporativos y familiares.

Otro problema que existe en el país dentro de las empresas familiares es aquel que se refiere al nombramiento de administradores de las empresas puesto que son nombrados como tales los accionistas mayoritarios, pudiendo ocasionar una concentración excesiva de poder, lo que vuelve muy poco atractiva a la pequeña y mediana empresa para la inversión extranjera, ya que la toma de decisiones no goza de total independencia y como resultado puede favorecer a un solo grupo de interés.

1.1 EL GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo se origina en la predisposición global de ofrecer mayor protección a los accionistas o socios de una corporación, basados en el derecho legítimo de

participar más directamente en el manejo de su inversión; conocer cual es el manejo de su capital invertido y que proyecciones empresariales están propuestas a corto, mediano y largo plazo. Esta situación obliga a los directivos a diseñar un mecanismo de apertura y transparencia hacia los hasta entonces socios aislados.

Uno de los mitos más comunes es suponer que la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo se restringe a las empresas grandes, en especial a aquellas que cotizan en bolsa, nada más alejado de la realidad, ya que cualquier empresa, independientemente de su tamaño y estructura legal, es decir constituida bajo cualquiera de las formas societarias que se encuentran permitidas dentro de la Ley de Compañías, sean estas públicas o privadas, son susceptibles de la aplicación de dichas prácticas.

Considerando que el desarrollo del buen Gobierno Corporativo, contiene recomendaciones sobre cómo tienen que funcionar los órganos de gobierno de la familia, los de la empresa y las comisiones de control interno que las empresas decidan crear, la presente investigación tiene el propósito de delimitar su campo de acción al Gobierno Corporativo de las empresas familiares dedicadas a un tipo de actividad y que están ubicadas en un sector del Distrito Metropolitano de Quito.

1.1.1 Concepto de Gobierno Corporativo

El concepto de Gobierno Corporativo nace de la tendencia mundial de brindar mayor protección a los socios de una corporación, necesidad que involucra conocer el estado en que guarda su inversión; esto es, saber que se hace con su dinero y cuáles son las expectativas futuras, de esta manera el buen gobierno corporativo obliga a los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores a implementar un proceso de apertura de la información, al mismo tiempo de profesionalización y transparencia en el manejo del mismo.

Al gobierno corporativo le concierne mantener el balance entre objetivos económicos sociales y los propósitos individuales y comunales. El marco del trabajo Corporativo impulsa el uso eficiente de los recursos e igualmente la rendición de

*cuentas por la administración de los mismos. El propósito es alinear lo más cerca posible a los intereses de los individuos, corporaciones y sociedad.*³

El gobierno Corporativo se entiende como el sistema de normas y restricciones internas que hace a los administradores sensibles a los deseos del grupo o en beneficio de quien dirige la organización. Tal y como definen Weil et al. (2002), “un Código de Gobierno Corporativo es un Conjunto de principios no obligatorios, estándares o buenas prácticas, formulados por un determinado colectivo y relacionados con el Gobierno interno de las organizaciones.”⁴

Suele estar formado por recomendaciones o sugerencias sobre la conducta de las corporaciones y de sus miembros y generalmente es parte del supuesto de que el mercado valorará positivamente su cumplimiento y que por tanto motivará a las compañías a seguirlo. Se proponen 3 enfoques para definir el Gobierno Corporativo: Teoría de la firma, de la agencia y de la libre empresa:⁵

De acuerdo a la teoría de la firma, la empresa “*es vista como una institución definida por un conjunto articulado de rutinas productivas*”; la empresa genera utilidades y hace uso de las habilidades para ello. La atención esta enfocada en la maximización del beneficio.

De acuerdo a la teoría de la agencia, la empresa “*se administra entre los principales que son los accionistas y dueño de la empresa y los agentes o administradores que supervisan o administran la misma*”. La empresa genera conflictos entre agentes y principales con asimetría en la información financiera y no financiera a la que tiene acceso los mismos.

De acuerdo a la teoría de la libre empresa “*el gobierno corporativo promueve principios éticos que son aplicables a todo tipo de entidades, sean integrantes del sector público, privado, coticen o no en bolsa*” La empresa asume la responsabilidad de los terceros interesados de estar bien informados sobre el accionista de la misma para revelar la

³ FERRUZ, Luis y colaboradores. [www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf]. *Códigos de buen gobierno*. Referencia a comisión Cadbury. Acceso: (Agosto de 2012).

⁴ WEIL, GOTHSHAL y MANGES. [www.ec.europa.eu/internal_market/company/docs/corpgov/corpgovcodes-rpt-part1_en.pdf]. *Comparative study of corporate governance codes relevant to the european Union and its Members States*. Acceso: (20 de marzo de 2011).

⁵ NÚÑEZ, Georgina y colaboradores. [www.eclac.cl/washington/noticias/noticias/3/40233/Gobernanza_corporativa_final.pdf]. *Gobernanza Corporativa y Desarrollo de Mercados Capitales en América Latina*. México: Editorial CEPAL. Acceso: (Agosto de 2012).

información necesaria a los mismos. Sin embargo una definición más acertada, es la formulada en una publicidad indicada por la IFAC (International Federation of Accountants):

Conjunto de responsabilidades y prácticas ejercidas por el concejo y la alta gerencia con el propósito de proveer dirección estratégica, cuidando que los objetivos de la empresa se cumplan, asegurándose que los riesgos se manejen adecuadamente y verificando que los organismos de la organización se utilicen eficazmente.

Es decir que el Gobierno Corporativo está conformado por valores éticos y morales, por temas técnicos relacionados y por la capacitación y habilidad de dirección para sacar la empresa adelante.

1.1.2 Origen del Concepto de Gobierno Corporativo

Son muchos los países⁶ que han decidido poner en práctica distintos Códigos de Buen Gobierno, dirigidos principalmente a las compañías cotizadas como medida de garantía de una correcta actuación de las mismas y de sus responsables como EE.UU., Reino Unido, Alemania, Bélgica, Holanda, Francia, España y en América Latina.⁷

El concepto de gobierno corporativo tiene sus orígenes en la idea de la empresa moderna. Que inicialmente se identifica con la delegación del poder sobre la toma de decisiones hacia administradores distintos a los dueños. Con la publicación del artículo de Jensen y Meckling, en 1976, se formaliza el problema de agencia y da origen a la investigación moderna sobre gobierno corporativo en el ámbito económico.

En un gran número de países, las reformas orientadas al mercado y los grandes procesos de privatización, muestran la importancia del sector privado en el desarrollo económico, razón por la cual, los organismos multilaterales se han empeñado en elevar el nivel de los tipos de gobierno corporativo, principalmente en países emergentes.

⁶ Aunque cada uno de los Códigos existentes en los diferentes países cuenta con unas características propias, existen algunas recomendaciones comunes en la mayoría de los mismos: Consejeros, remuneraciones, rendimiento de los accionistas.

⁷ Organismos a nivel internacional como es el caso de los principios desarrollados por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), IOSCO (International Organization of Securities Commissions) y EASD (European Association of Securities Dealers).

Inclusive, se han estudiado las diferencias entre los modelos de gobierno de economías desarrolladas, particularmente los modelos anglosajón (Estados Unidos y Reino Unido), el japonés y el alemán. Estudios que resaltan el alcance de la estructura de propiedad, el rol de los bancos y los conglomerados en el gobierno corporativo. Y se plantea, que el modelo anglosajón corresponde a una estructura de mercado, y los modelos japonés y alemán corresponden a uno basado en relaciones.⁸

1.1.3 Alcance del Gobierno Corporativo

El buen Gobierno Corporativo implica desarrollar un sistema que articule eficientemente las relaciones entre los accionistas, el Consejo de Administración y la dirección de la empresa.⁹

Objetivos:

Entre los objetivos del Gobierno Corporativo se tiene los siguientes:¹⁰

- Promover la cultura y la responsabilidad frente a los grupos de interés.
- Contribuir a la estrategia y liderazgo de la administración.
- Cumplimiento de los requisitos de las entidades regulatorias.
- Monitorear y evaluar los procesos de la administración.
- Optimizar la creación de valor a los Inversionistas.

⁸ BENAVIDES FRANCO, Julián. [www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm]. *Modelos de Gobierno Corporativo*. Acceso: (marzo de 2011).

⁹ SPENCER, Stuart. [www.spencerstuart.com]. *El buen gobierno corporativo en la empresa familiar*. Acceso: (05 de enero del 2012).

¹⁰ KPMG. CÁRDENAS DOSAL, S. C. INTERNAL AUDIT SERVICES. [www.desarrollosustentable.pemex.com/files/content/informes_docs/informe05/sus2005_auditor.pdf]. *Gobierno Corporativo*. Acceso: (05 de enero del 2012).

- Asegurar la permanencia de la empresa y la optimización de sus operaciones mediante la autorización de sus estrategias generales y la supervisión para el cumplimiento de las mismas.
- Controlar y supervisar el desempeño de la empresa y el de sus principales riesgos.
- Proporcionar la información necesaria a los Inversionistas.
- Asegurar transparencia en las actividades desarrolladas por la empresa.
- Disponer y operar un eficiente sistema de control interno a través de la autorización de políticas y normas administrativas de observancia general.
- Fortalecer la confianza en la empresa por parte de los Inversionistas actuales y potenciales de los organismos regulatorios y otros.¹¹

Funciones:

- Proceso correcto de revelación de información al interior y exterior de la Empresa.
- Aseguramiento Integridad de los sistemas de información contable.
- Infraestructura de control Interno adecuada.
- Implantar Comité de Auditoría.
- Adecuada documentación de procesos.

El propósito del presente trabajo es identificar la situación actual respecto al Gobierno Corporativo aplicado a las Empresas, particularizando el mismo a las empresas familiares de un sector del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito. Para alcanzar dichas propuestas se utilizarán técnicas e instrumentos de investigación de campo, aplicado a las personas involucradas, para en base a ello realizar una propuesta de un modelo de análisis organizacional aplicado a empresas quiteñas ubicadas en el sector industrial de la panamericana norte del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

¹¹ DIAGNOSTIC CONTROL ASESORES PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL. [www.diagnoxcontrol.com/pdf/diagnoxcontrol_sep05.pdf]. *Gobierno Corporativos y Controles internos*. Acceso: (05 de enero del 2012).

El Gobierno Corporativo dentro de una sociedad determinada y dentro del conjunto de la economía, contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado. En consecuencia, la existencia de un sistema eficaz de Gobierno Corporativo reduce el coste de capital e incita a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando así el crecimiento de un país.

Hoy en día el 89% de las empresas en el Ecuador se consideran Familiares, por lo que requieren conocer herramientas de administración de conflictos y cómo realizar cambios democráticamente, promocionando ampliamente la comunicación intergeneracional, por lo que se justifica la necesidad de aplicar el buen gobierno no sólo a la empresa sino también a la familia. Desde este punto de vista, se presta atención a algunos de los retos más importantes para las empresas familiares como son los procesos de sucesión, la elección de consejeros independientes, la remuneración de los directivos, el acceso de familiares a la empresa o las relaciones entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia.

1.1.4 Principios de Gobierno Corporativo

La Corporación Andina de Fomento CAF, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, la Bolsa de Valores de Quito BVQ, junto con la Bolsa de Valores de Guayaquil BVG, Cámara de Industriales de Cuenca CIC, y la Superintendencia de Compañías del Ecuador han sido los artífices para la elaboración de un documento base en el cual se establecen los Principios fundamentales para obtener un Buen Gobierno Corporativo. Para la elaboración de dicho documento se ha considerado los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo que básicamente propone la utilización de patrones de conducta adicionales y no obligatorios a los exigidos por la Ley de Mercado de Valores y sus Reglamentos. Por esta razón, los principios presentados a continuación, no constituyen una norma cuyo incumplimiento pueda ser objeto de sanción.¹²

¹² SUPERINTENDENCIAS DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. [<http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Mercado%20Valores/Proteccion%20al%20inversionista/GobiernoCorporativo.pdf>]. *Gobierno corporativo en el Ecuador*. Acceso: (5 enero de 2012).

Transparencia en la Junta General de Accionistas:

Forma de convocatoria a la Asamblea General de Accionistas con especificación de los puntos a tratarse

La convocatoria a las asambleas de accionistas debe realizarse con el criterio de permitir que puedan asistir la mayor cantidad de accionistas posible en el día y hora previstos. La convocatoria deberá contener la descripción precisa de los asuntos a tratar en el orden del día.

Plazo de Convocatoria de Junta General

Para asuntos complejos la compañía debería llamar a convocatoria de junta de accionistas, con una antelación de 30 días, esto, con el propósito de evitar desgastes entre accionistas minoritarios y la empresa.

Puntos Varios

Los puntos varios a tratarse deben estar detallados en la convocatoria puesto que con esto, se evitará el desconocimiento de los accionistas sobre temas importantes y que no estuvieron enumerados en los puntos principales de la antedicha convocatoria.

Publicación de la convocatoria y correo electrónico

Para que exista la transparencia adecuada, y la asistencia a la mayor cantidad de accionistas posible, es pertinente que las empresas publiquen la convocatoria a junta general o extraordinaria, en los diarios de mayor circulación del país.

En cuanto al correo electrónico sería pertinente que los accionistas al ir a la empresa para firmar el libro de acciones y accionistas, dejen su dirección de correo electrónico para que la empresa pueda enviar por esta vía las convocatorias o anuncios importantes.

Estructura y Responsabilidad del Directorio de la Empresa:

Función y atribución del Directorio

La función principal de este organismo es la supervisión, evaluación y ejecución de las políticas de la empresa, en todos los ámbitos.

En los estatutos de la compañía, debe establecerse las funciones y las atribuciones de los miembros del Directorio, claramente especificadas, incluyendo cómo se lo nombrará y cuál será el plazo de vigencia de sus nombramientos.

Dimensión y selección del Directorio

El número de los miembros del Directorio, sugerentemente, debería ser acorde al tamaño de la empresa o al número de accionistas de la misma para que se obtenga una eficaz administración y gobierno de la compañía.

Las funciones y atribuciones de los mismos deberán estar expresamente reconocidas en los Estatutos de la compañía. En cuanto a la selección de los directores deberá tomarse en cuenta los criterios de conocimiento y profesionalismo, para lo cual es menester que las compañías adopten dentro de sus normas internas un manual de selección de directores.

Derecho y trato equitativo a los accionistas y protección a los accionistas minoritarios:

Decisiones Relevantes

Las decisiones relevantes deben ser aprobadas por la mayoría del capital social, entre las decisiones relevantes deberían estar las siguientes:

- Alteración del capital social.
- Reducción de los dividendos.
- Fusión o escisión.
- Transacciones relevantes con compañías relacionadas.

Derecho a voto

El estatuto de la compañía no debería poner obstáculos al derecho a voto a distancia de los accionistas que no pudieran concurrir por estar fuera de los límites provinciales donde tiene su residencia la compañía. El voto podría darse a través de correo postal por ejemplo.

Representante de los accionistas minoritarios

Dentro del Directorio, debería establecerse una persona que represente a los accionistas minoritarios, en caso de que estos tengan problemas de comunicación con la empresa.

Página Web de las compañías inscritas en el Registro del Mercado de Valores

Las compañías en general, actualmente por la globalización y comercialización a nivel mundial, necesitan de una página Web, que generalmente ya la tienen, en ésta, además de incorporar la información de la empresa y sus productos, debería agregarse un espacio para el gobierno corporativo, en el cual se incorpore los estados económico-financieros, los dictámenes del auditor, nombres de: los miembros del Directorio, el Gerente General, listado de los 10 accionistas principales, hechos relevantes, informes de Administración y de ser el caso Comisario, informe anual del buen gobierno corporativo.

Derecho del Tag Along (derecho de coventa)

En el estatuto social de las compañías, debería incorporarse el derecho de accionistas minoritarios a comprar acciones de la compañía, en caso de transferencia de control, para aquellas compañías cuyas acciones no son cotizadas en bolsa, o aquellas donde los accionistas mayoritarios han retirado dichas acciones del mercado bursátil.

Mediación para solución de conflictos

La Superintendencia de Compañías actualmente cuenta con un Centro de Mediación, el mismo que trata de solucionar los conflictos entre la empresa y accionistas, empleados, inversionistas, etc., a través del diálogo y el manejo correcto de las Leyes y Reglamentos.

Auditoria y presentación de información financiera y no financiera:

Uno de los pilares del Buen Gobierno Corporativo es la información fidedigna, real, completa, oportuna y las reglas claras para todos los partícipes del proceso del Buen Gobierno, por tanto, a continuación se presentan aspectos que deberían tomarse en consideración:

Comité de Auditoria

Antes de que la Junta General de accionistas designe al nuevo auditor externo de la empresa, ésta deberá escuchar la sugerencia de un Comité de Auditoria quien sugerirá el nombre de un auditor.

Auditor fuera de los conflictos de interés

La independencia del auditor externo es muy importante y la Ley de Mercado de Valores, indica claramente que las sociedades de auditoria externa deben ser independientes de las entidades auditadas.

Disponibilidad de Información económico-financiera

La empresa debería poner a disposición de los accionistas, los balances para que estos puedan tener una visión de cómo está la situación económico-financiera de la empresa, esto, se complementaria incluyéndolos también en la página Web de la compañía, con el propósito de que no solamente aquellos que conocen la empresa puedan saber sobre el desempeño de la misma, sino que se promocioe para nuevos inversionistas, nacionales y extranjeros.

Informe anual del Buen Gobierno corporativo.

El informe debería contener por lo menos lo siguiente:

- Evaluación anual de las normas internas del Buen Gobierno Corporativo;
- Estructura de propiedad en la medida que se conozca;

- Política sobre dividendos y sus pagos;
- Composición del Directorio;
- Información sobre las empresas vinculadas;
- Hechos relevantes.

Resolución de Controversias

Los Estatutos deberán observar una cláusula en dónde determine que cualquier altercado, con la única salvedad de los reservados legalmente a la justicia ordinaria, entre accionistas con incidencia a la sociedad, entre accionistas y el Directorio, la impugnación de acuerdos de la Asamblea y el Directorio, y la exigencia de responsabilidad a los directores deberán someterse a un arbitraje ante una institución local independiente, para viabilizar la resolución del conflicto.

1.1.5 Instituciones Internacionales Referentes del Gobierno Corporativo

A continuación y como referencia se mencionan Instituciones internacionales que son referentes de las actividades que se desarrollan en una empresa donde se aplica el Gobierno Corporativo.

- **Security and Exchange Commission (SEC)**

La función principal de la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)¹³ es proteger a los inversionistas y mantener la integridad de los mercados de valores. Debido a que un número siempre creciente de nuevos inversionistas está acudiendo a los mercados para asegurar su futuro, pagar por sus viviendas, y garantizar una buena educación para sus hijos, estas metas son más interesantes que nunca.

Las leyes y reglamentos que rigen el sector de las transacciones de valores bursátiles en los Estados Unidos son supervisados por la SEC, así como también otros participantes clave en el mundo de las bolsas y mercados financieros, incluyendo las

¹³ U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION - SEC. [www.sec.gov/investor/español/quehacemos.htm]. Acceso: (5 enero de 2012).

bolsas de valores, los corredores, los consejeros de inversiones, los fondos mutuos, y los consorcios controladores de empresas de servicio público.

- **International Federation of Accountants (IFAC)**

La International Federation of Accountants (IFAC)¹⁴ es la organización internacional para la profesión contable que se dedica a atender el interés del público, fortaleciendo la profesión y contribuyendo al desarrollo de economías internacionales sólidas. La IFAC está compuesta por aproximadamente 160 miembros y asociados en 125 países y jurisdicciones, que representan a más de 2.5 millones de Contadores que trabajan en forma privada y en los sectores educativos, gubernamentales, industriales y comerciales.

Además de emitir normas internacionales de auditoría y atestiguamiento por medio del International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), el IFAC, mediante sus Consejos emisores de normas independientes, establece normas contables para el ámbito de la ética, la educación y el sector público.

Inversores, auditores, directores de empresas y reguladores tienen algo en común. Creen que los esfuerzos realizados en todo el mundo para reforzar la información financiera en los últimos cinco años han dado como resultado mejoras en tres áreas: la auditoría, el gobierno corporativo y el proceso de preparación de la propia información financiera. Así lo asegura el estudio La cadena de suministro de la información financiera: actuales perspectivas y tendencias futuras, publicado por la Federación Internacional de Auditores (IFAC), de la que es miembro el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE).¹⁵

- **La organización para la cooperación y desarrollo económicos (OCDE)**

La OCDE constituye un foro excepcional, en el que los gobiernos de 30 democracias trabajan conjuntamente con el fin de hacer frente a los desafíos económicos, sociales

¹⁴ INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. [www.auditool.org]. Acceso: (5 enero de 2012).

¹⁵ ARGENTINA. [http://comunicarseweb.com.ar/?El+gobierno+corporativo+ha+contribuido+a+la+mejora+de+la+calidad+de+las+auditor%EDas&page=ampliada&id=3575]. Acceso: (17 enero de 2013).

y medioambientales planteados por la globalización. La OCDE también encabeza el esfuerzo dirigido a comprender y ayudar a los gobiernos a responder a los nuevos acontecimientos y preocupaciones, como son el gobierno corporativo, la economía de la información y los retos del envejecimiento demográfico. La Organización ofrece un medio en el que los gobiernos pueden comparar las experiencias de política, buscar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y trabajar en la coordinación de políticas nacionales e internacionales.

Los países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos de América, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. La Comisión de las Comunidades Europeas participa en el trabajo de la OCDE.

El servicio de publicaciones de la OCDE da una gran difusión a los resultados de la recopilación de estadísticas e investigación sobre temas económicos, sociales y medioambientales de la Organización, así como a los convenios, directrices y normas acordadas por sus miembros.¹⁶

La misión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)¹⁷ es el promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

La OCDE trabaja con los empresarios, a través del Comité Consultivo de Negocios e Industria de la OCDE, y con los trabajadores a través del Comité Consultivo de Sindicatos. El hilo en común del trabajo de la OCDE es el compartir un compromiso con la economía del mercado impulsada por las instituciones democráticas centradas en el bienestar de los ciudadanos.

¹⁶ <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>
Acceso (17 enero de 2013)

¹⁷ OCDE Organización Económica de Cooperación y Desarrollo www.oecd.org/ Acceso: [5 enero de 2012]

La aplicación de los Principios de la OCDE sobre Gobierno Corporativo implica el pleno reconocimiento de la contribución de las distintas partes interesadas y promueve una cooperación activa y generadora de riqueza con ellas.

En la actualidad, los Principios han sido objeto de una profunda revisión con el fin de adaptarlos a los últimos acontecimientos y experiencias vividos en los países miembros y no-miembros de la OCDE. Los responsables políticos son ahora más conscientes de la aportación del buen gobierno corporativo a la estabilidad de los mercados financieros, a la inversión y al crecimiento económico. Las empresas son capaces de comprender mejor en qué medida el buen gobierno corporativo contribuye a potenciar su competitividad.

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

Los Acuerdos obtenidos en Organizaciones regionales no se constituyen en disposiciones estrictas de cumplimiento inmediato, sino más bien en sugerencias sobre las cuales cada país miembro, de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve, lo aplica en sus normativas o regulaciones. Es así como la Corporación Andina de Fomento (CAF en adelante) propone el documento “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”, orientados a una eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial. De acuerdo a ello la CAF podría constituirse como un Organismo Internacional que a través del Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC en adelante) de una u otra manera permite regular todo lo referente al Gobierno Corporativo.

El Informe explicativo sobre el que se fundamentan las medidas propuestas en los LCAGC destaca como elemento normativo fundamental y auténtico núcleo central del Proyecto el Objetivo Específico II, definido como la “Preparación de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo con base en los Principios establecidos en el White Paper elaborado por el Global Forum of Corporate Governance de la OECD”.

En base a la recolección de información sobre la realidad jurídica y económica de las empresas en los países de la Región Andina, a la luz de las experiencias internacionales en materia de buen gobierno de los últimos años se ha considerado al Informe del Grupo Winter, el Combined Code británico, el Informe de la Comisión Aldama español, y otros

informes, códigos posteriores y leyes recientemente aprobadas en algunos países, así como, en el ámbito norteamericano, la Sarbanes-Oxley Act de 2002, etc.

A nivel de países de la CAN, se ha analizado los “Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo”, elaborados por CONFECAMARAS-CIPE en Colombia en Agosto de 2002, y los "Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”, publicados por la CONASEV en julio de 2002.

Ámbito de Aplicación

Las reglas de gobierno corporativo nacen y se desarrollan en el ámbito de los mercados de valores, de manera que una parte muy importante de los principios y reglas de buen gobierno se refieren a las sociedades cotizadas.

Las mismas que han sido divididas en cuatro (4) categorías de empresas: (i) grandes compañías; (ii) empresas listadas; (iii) sociedades anónimas y abiertas y (iv) sociedades cerradas.

Alcance y objeto

Los LCAGC recogen una serie de medidas que deberá incorporarse a los estatutos y/o normas internas de las sociedades en relación con su gobierno corporativo y la constitución, organización y funcionamiento de los órganos corporativos de las mismas.

Interpretación y aplicación:

En ejercicio de sus competencias, corresponderá a la Asamblea, una vez válidamente constituida, y al Directorio, en el ámbito de sus respectivas competencias, aplicar y hacer aplicar estos Lineamientos, incorporando sus medidas a los estatutos y a las normas y procedimientos de la sociedad, resolviendo las dudas que suscite su aplicación de conformidad con los criterios generales de interpretación de las normas jurídicas, la legislación mercantil y financiera aplicable.

El Código Andino de Gobierno Corporativo esta dividido en cinco Capítulos a saber:

- I. Derechos y trato equitativo de los accionistas
- II. La asamblea general de accionistas
- III. El directorio
- IV. Información financiera y no financiera
- V. Resolución de controversias.

1.2 ÓRGANOS DE GOBIERNO

De acuerdo a los LCAGC la administración de las empresas debe estar conformada según la naturaleza de cada sociedad, encomendándose a distintas variantes de órganos de administración, como podría ser, por tanto, un administrador único, varios administradores solidarios o mancomunados, o un Directorio. No obstante lo anterior, se entiende que entre las reglas fundamentales que debe tenerse en cuenta desde un punto de vista de buen gobierno, resalta la de que las sociedades mercantiles cuenten con un órgano de carácter colegiado como el Directorio que tenga una estructura definida y una dimensión adecuada al tamaño y a las necesidades de gobierno de la sociedad.¹⁸

Por tanto, y aunque el hecho de instaurar un Directorio implique la necesidad de abordar asuntos complejos relacionados con su organización, composición, tamaño, creación de Comités, definición de funciones y facultades, etc., las ventajas de la administración colegiada societaria a cargo del Directorio compensan con mucho las obligaciones que comporta su creación. Es deseable que la composición de los miembros del Directorio guarde una cierta simetría con la estructura accionarial de la empresa.

La función general de supervisión y control

Salvo en las materias reservadas en exclusiva a la competencia de la Asamblea, el Directorio es el máximo órgano de administración de la compañía al que corresponde la representación, la dirección y supervisión de la misma, así como la realización de cuantos actos resulten necesarios para la consecución del objeto social. El Directorio tiene como

¹⁸ CAF. LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO. [www.caf.com/attach/19/default/linea6abril100dpi.pdf]. *V El Directorio. La necesidad de tener un directorio (medida N° 19)*. Acceso: (08 de agosto del 2011).

principal misión el gobierno, la supervisión y la evaluación, delegando la gestión ordinaria de la compañía en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección, y concentrando su actividad en la función general de supervisión y control.¹⁹

El Gobierno Corporativo es un conjunto de disposiciones necesarias para evitar los conflictos de intereses entre accionistas y consejos de administración en grandes sociedades o lo que es lo mismo en sociedades que cotizan en bolsa, sin perjuicio de que como sugiere el Superintendente de Compañías, el Código Andino de Gobierno Corporativo y por el ejemplo el Código Alemán de Gobierno Corporativo, de que las compañías que no cotizan en bolsa, sigan y adopten estos “códigos de conducta”.

1.2.1 El Concejo de Administración

El significado que proporciona la enciclopedia Salvat del término administrador es “la persona que administra bienes ajenos.”. En tanto que define a la palabra administrar como “Ordenar, organizar, en especial la hacienda o bienes.”²⁰

La ley de compañías, en el artículo 6, señala que toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas, de tal manera que las compañías extranjeras deben nombrar un apoderado y las nacionales un representante. Si las compañías no designaren a estos personeros, las acciones podrán proponerse contra las personas que ejecutaren los actos o tuvieren los bienes a los que la demanda se refiere, quienes serán personalmente responsables (Art. 7 LC), y podrán, una vez propuesta la demanda, pedir la suspensión del juicio hasta comprobar la existencia del representante (Art. 8 LC).

Aun en los límites del derecho societario ecuatoriano, la actuación del administrador está en función del cumplimiento del deber general de buena gestión (artículos 125, para el caso de la compañía de responsabilidad limitada y 262 de la Ley de Compañías, para la

¹⁹ CAF. LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO. [www.caf.com/attach/19/default/linea6abril100dpi.pdf]. *V El Directorio. Atribución de funciones de supervisión y definición de estrategia al directorio carácter indelegable de algunas funciones (medida N° 20 y N° 21)*. Acceso: (08 de agosto del 2011).

²⁰ ENCICLOPEDIA SALVAT EDITORES. (2010). Tomo I. Madrid, España. p. 133.

sociedad anónima), es decir los administradores pueden actuar en la medida en que deban hacerlo para que la sociedad pueda realizar su objeto social, con tal de que no estén excluidas expresamente por la Ley o por los estatutos.

En la práctica societaria ecuatoriana es bastante frecuente que en los estatutos, especialmente de las sociedades anónimas, se prevea la existencia de un Directorio, siendo dicho estatuto el que tiene que fijar el número de miembros, la forma de designarlos y convocarlos, sus atribuciones, así como la forma de subrogarlos en caso de falta o ausencia; y, en el evento de que el estatuto no determine con exactitud las normas respecto a los derechos, obligaciones y responsabilidades, éstos se regirán por las disposiciones pertinentes respecto a los administradores en general.

La Ley de Compañías del Ecuador y especialmente en el artículo 271 que dispone que cuando la administración de la compañía se confíe conjuntamente a varias personas, éstas constituirán el consejo de administración; y, que los derechos, obligaciones y responsabilidades de los administradores son aplicables a las personas integrantes de tales consejos.²¹

Al respecto sería sumamente positivo que en la legislación ecuatoriana, se contemplen normas expresas respecto al funcionamiento de estos órganos de Administración, pues con ello las reglas se encontrarían fijadas en la propia Ley.

De acuerdo a la ley de compañías (Art. 252) es prioritaria la presencia clara de la figura de representación legal a través de agentes de dirección:

Art. 252.- La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quienes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes. Si la representación recayere sobre un organismo social, éste actuará por medio de un presidente.

En virtud de ello los nombramientos de los administradores deben tener un plazo de duración determinado, sin perjuicio de ser ratificados, consecuentemente, vencido este

²¹ LEY DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. (20 de octubre de 1999). **Registro Oficial**. Quito.

plazo, concluirá sus funciones, sin embargo, deberán continuar en el desempeño de las mismas, si no son reelegidos, mientras el sucesor tome posesión del cargo.

1.2.2 El Consejo de Familia

Aunque actualmente se habla mucho respecto a las empresas familiares, sobretodo en el Ecuador, continúa siendo un tema poco estudiado y difundido, a pesar de que su importancia en la economía mundial y nacional es elevada, dado que se estima que el 60% de las empresas del planeta y el 90% de las Latinoamericanas son Familiares.²²

Curiosamente, las estadísticas indican que el promedio de vida de estas empresas, equivale a la vida útil del fundador, de 24 a 30 años, y el 70% no llega a superar la segunda generación. Avanzando en el tiempo, del 30% que sobrevive, solo la mitad llega a la tercera generación. Finalmente, de casi diez compañías fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de sus nietos.²³

El Consejo de Familia es a la familia lo que el Consejo de Administración es a una empresa: gobierna la familia. En las empresas familiares, existe una particularidad más asociada al gobierno corporativo: mientras que los “problemas de agenda” surgen de las diferencias entre propiedad y gestión, en la familia aparece otro elemento clave: la familia. Así, tenemos tres ejes, o “tricotomías”: familia, propiedad, empresa.²⁴

Como cualquier órgano de gestión, pide un líder que lo gobierne y un sistema de trabajo efectivo porque es un instrumento regulador de los intereses familiares y empresariales compartidos por todos los miembros, siendo su tarea principal:

- Fortalecer la unidad familiar.
- Dar a conocer el Grupo a la familia.

²² PRADO, Julio J. (Abril de 2007). *Artículo Todo queda en familia*. Revista económica del IDE. N° 4. Quito.

²³ Ibidem.

²⁴ GOBIERNO CORPORATIVO Y DE TI LA BITÁCORA SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO Y DE TI. [www.gobernanzadeti.com/?p=80]. *El Consejo de familia y su papel en el gobierno corporativo*. Acceso: (06 de enero del 2012).

- Actuar como interlocutor entre la familia y los órganos de la empresa familiar (Consejo de Administración y Junta de Accionistas).
- Atender a la formación empresarial de los miembros de la familia. En este sentido ya se ha impartido un curso sobre balance y cuentas.
- Organizar actividades familiares para desarrollar el sentido de pertenencia de todos sus miembros.
- Moderar en los posibles conflictos entre miembros de la familia que afecten a los intereses empresariales, o entre estos y las sociedades de cada empresa familiar.
- Fomentar la acción social entre los miembros de la familia y los trabajadores de la empresa familiar.

Así como es necesario el consejo de administración y la junta de accionistas. Al interior de la familia debe haber un buen funcionamiento de un consejo de familia porque al ser ella la propietaria de la empresa tiene un rol constructivo en el desarrollo de la empresa.

Por más perfecto que sea el sistema de gobierno en la familia y en la toma de decisiones, se generan de vez en cuando conflictos. La carga emocional se incrementa y las diferencias pueden llegar a parecer irreconciliables. Entonces es básico disponer de mecanismos, como un Comité de Mediación dependiendo del Consejo de Familia para gestionar y resolver los conflictos y lograr mantener las ventajas competitivas de las empresas familiares.²⁵

De esta forma el Consejo de Familia perpetúa la continuidad de los miembros en la empresa mediante comunicación, diálogo, información y formación permanentemente dentro de la familia propietaria para que sus miembros ejerzan sus roles de accionistas con unidad, compromiso y de forma responsable.

²⁵ CHINER, Alonso. (2011). *La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares*. IESE Business School Review No. 32. Cuarto trimestre. pp. 102-110.

1.2.3 El Directorio

El Presidente del directorio

En la opinión de los LCAGC, propuesto por la CAF, el *presidente del Directorio debería ser elegido entre los miembros externos* del mismo, por lo que podrá ser o un director no independiente lo que resultaría, en principio, lo más habitual o un director independiente. Esta regla debería ser, en cualquier caso, de aplicación para las grandes compañías.²⁶

Esta regla se basa en la previsión de carácter general de evitar en la estructura de gobierno de la sociedad, la excesiva concentración de funciones o atribuciones en determinadas personas, como el presidente del Directorio, sus miembros y en particular el Ejecutivo Principal.

Sin embargo, limitar la condición de presidente del Directorio a los miembros externos del mismo es una cuestión que ha suscitado una intensa polémica en los distintos debates sobre gobierno corporativo, basada en la multiplicidad de situaciones empresariales que existen en la práctica, de modo que, en ciertos casos, no se entendería el desarrollo de una sociedad sin el liderazgo del ejecutivo principal que es, además, presidente del Directorio.²⁷

Al respecto las innegables ventajas que ofrece la acumulación de cargos en la empresa no descartan que una buena opción sea la de la separación de los cargos, aun a pesar de que en muchos países esta práctica no esté generalizada. No obstante de ser el caso por razones internas de la compañía, que justifiquen que el cargo de Presidente del Directorio coincida con el de ejecutivo principal la CAF a través de los LCAGC sugiere que se deberá evitar la concentración de poder anteriormente señalada, estableciéndose los necesarios contrapesos de poder, como la figura de un segundo ejecutivo principal o un vicepresidente del Directorio, con ciertas funciones adicionales relativas al devenir del Directorio.

²⁶ CAF. LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO. (2011). *V El Directorio. Op. Cit. Medida N° 36*. Guayaquil. p. 48.

²⁷ *Ibidem*.

El Vicepresidente del Directorio

Es usual que como miembro del Directorio que sustituya en sus funciones al Presidente, el Directorio nombre entre sus miembros a uno o a varios Vicepresidentes. Según el criterio de la CAF en los LCAGC, este Vicepresidente (*Lead Director*), de acuerdo a lo manifestado anteriormente es muy recomendable que sea, asimismo, un miembro externo del Directorio, de forma similar al Presidente, pero con mayor razón en el caso de que el Presidente fuera ejecutivo, como un mecanismo de contrapeso de poder.

En general las funciones de un Vicepresidente no se deben limitar a actuar siempre en sustitución y deberían ser más relevantes en el caso en el que el Presidente del Directorio fuera el ejecutivo principal de la compañía, situación en la que en todo caso podrá convocar al Directorio, firmar la convocatoria de la Asamblea General de Accionistas, y presidir la sesión de evaluación del Presidente del Directorio.

El Secretario del Directorio

Conforme lo señala la CAF, es importante dar la figura del Secretario del Directorio, de tal forma que goce de cierta autonomía en su función, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones de gobierno corporativo.

Los LCAGC sugieren que los estatutos, así como el Reglamento de Régimen Interno del Directorio deberían recoger las reglas de nombramiento y las funciones del Secretario, entre las cuales sería recomendable que se encontraran las que se relacionan a continuación:²⁸

- a) Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.
- b) Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno son respetados y regularmente revisados.

²⁸ CAF. LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO. (2010). *V El Directorio. Op. Cit. Medida N° 37*. Guayaquil. p. 50.

- c) Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo aceptados por la compañía y las normas del Reglamento de Régimen Interno.

1.3 LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas son instituciones o agentes económicos que toman decisiones sobre cómo utilizar la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Es decir, son instrumentos empleados para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Transforman los bienes intermedios, en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos.

Para poder desarrollar su actividad las empresas necesitan disponer de una tecnología que especifique el tipo de factores productivos que hacen falta y cómo se combinan. Cada empresa debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa involucra un esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Además constituye un conjunto de trabajo diario y labor común para tratar de alcanzar sus objetivos., obteniendo del entorno los factores que emplea en la producción. Por todo esto, es muy importante conocer la definición de empresa, sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen, por lo que a continuación citamos algunos conceptos de empresa, de diversos autores:

- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la *empresa* es una "*unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos*".²⁹

²⁹ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2010). *Diccionario Empresarial*. Madrid, España: Definición de términos del sitio web: [www.rae.es]. [http://www.rae.es/].

- El Diccionario de Marketing, de Cultural S. A., define a la *empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad"*.³⁰
- Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la *empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"*.³¹
- Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la *empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"*.³²
- Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la *empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"*.³³

En resumen, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, según el criterio personal del investigador, se puede precisar un concepto como el siguiente:

La empresa se constituye en una unidad de organización que está conformada por bienes materiales y personas, con aspiraciones, realizaciones, capacidades técnicas y financieras; que ofrecen a usuarios o clientes, bienes a cambio de un precio. Su propósito principal es obtener rentabilidad a través de la prestación de servicios, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

³⁰ DICCIONARIO DE MARKETING. *Definición de términos*. Madrid, España: Editorial Cultural S.A. p. 110.

³¹ GARCÍA DEL JUNCO, Julio y CASANUEVA ROCHA, Cristóbal. (2010). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España: Mc Graw Hill. p. 3.

³² ROMERO, Ricardo. (1997). *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L. p. 9.

³³ ANDRADE, Simón. (2010). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade. Tercera Edición. p. 257.

“Las empresas familiares son aquella que tienen importantes nexos de unión entre la empresa y la familia; la cultura de ambas, constituida por valores y supuestos básicos de actuación, es permanente y voluntariamente compartida.”³⁴

Supermaxi, Fybeca, y Pronaca, son algunas de las empresas que más venden, en el Ecuador, pero a la vez tiene algo más en común. Todas son empresas familiares. El tipo de empresa familiar es distinta en todo caso sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de la familia. Sin embargo, si en una empresa se da alguna de las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que se pueda afirmar de ella que es Empresa Familiar:

- 1) *Dimensión de la propiedad:* una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así ejercer el control de la actividad empresarial.
- 2) *Dimensión del poder:* alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la Empresa Familiar, habitualmente como directivos o miembros del consejo de administración.
- 3) *Dimensión de sucesión:* existe una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se mantengan en la empresa valores propios de la familia propietaria.³⁵

1.3.1 Tipos de Empresas Familiares

Las Empresas se pueden clasificar según su dimensión, su forma jurídica y sus actividades económicas.

- **Empresas por su Dimensión**

Por su dimensión se divide en grandes, medianas y pequeñas. Las grandes son las que tienen gran capacidad tecnológica, potencial humano y mayor cantidad de capital

³⁴ REVISTA ECONÓMICA DEL IDE. [www.ide.edu.ec]. *Todo queda en Familia*. Acceso: (marzo del 2011).

³⁵ *Ibidem*. p. 2.

para cumplir con sus actividades. Las medianas son las que requieren de una mediana capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital para cumplir con sus actividades. Las pequeñas son aquellas que no requieren de mucha capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital.³⁶

- **Empresas por su forma Jurídica**

Según la Ley de Compañías del Ecuador determina lo siguiente:³⁷

La compañía en nombre colectivo;

Art. 36. La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía".

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

Art. 59. La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse. El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

³⁶ <http://eddson1964.wordpress.com/la-empresa-y-su-clasificacion-2/>

³⁷ Ley de Compañías

La compañía de responsabilidad limitada;

Art. 92. La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

La compañía anónima

Art. 143. La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

La compañía de economía mixta

Art. 308.- El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

Art. 310.- Las entidades enumeradas en el Art. 308 podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e inmuebles, efectos públicos y negociables.

- **Empresas por sus Actividades Económicas:**³⁸

- **Industrial:** Son empresas que se encargan de la producción de bienes, como:

Extractivas, tienen como único fin explotar los diversos recursos naturales, es decir que se encargan de extraer la materia prima de su ambiente natural.

Las Agropecuarias, están constituidas por dos actividades la Agrícola y la Ganadera o Pecuaria.

Las Silvícolas, éstas tienen como fin explotar y cosechar los bosques nativos como plantaciones, regenerar y proteger los bosques, tanto como para recolectar sus productos como también realizar actividades de forestación, plantación, replante, conservación de bosques y zonas forestadas.

- **Manufactureras**, que se encargan de transformar la materia prima en productos terminados. Producen bienes de producción, para satisfacer la demanda de empresas de consumo final.
- **Comerciales**, que se dedican al acto propio de comercio y su función principal es la compra-venta de productos terminados y a la prestación de servicios.
- **Construcción**, que se encargan de la fabricación de viviendas, edificios, etc.
- **Mercantiles**, que se encargan de llevar el producto final a los mayoristas o minoristas, el objetivo principal de este tipo de empresa es obtener un fin económico a través de un servicio prestado.
- **De Servicio**, Son las que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro, como las que se encargan de recuperar dineros, como Agua, Luz, Gas, asesores en declaraciones tributarias, abogados o un Laboratorio Clínico.

³⁸ MONOGRAFÍA.COM. [www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml]. *Clasificación y tipos de empresas*. Acceso: (enero del 2011).

- **De Servicios Financieros,** Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero. Dentro estas también tenemos las empresas de servicios de apoyo, como administradoras de tarjetas de crédito, clasificadoras de riesgo, empresas de cobranza, asesorías y consultoras financieras.

1.3.2 Creación de Microempresas Familiares

Requisitos de constitución

El proceso de constitución y legalización de una microempresa familiar es el siguiente:

1. **Obtención del nombre.** Para solicitar el nombre se debe consultar si el mismo es viable, en el Registro Mercantil (www.rm.gob.ec) donde de manera telemática se puede realizar esta gestión; en la solicitud se indicará tres nombres por orden de preferencia. En la medida que no esté disponible el primero se pasará al segundo y después al tercero. Si el primero estuviera disponible el resto no se considera.
2. **Escritura de constitución.** El siguiente paso es dirigirse a una notaría a fin de poder firmar la escritura pública de constitución de la sociedad; para esto se requiere identidad de los socios que constituyen, identidad del órgano de administración y su composición, certificado de denominación social, certificado de la aportación de capital de cada socio en función de su porcentaje de participación, y los estatutos de la sociedad.
3. **Pago del Impuesto sobre operaciones societarias.** Una vez retirada de la notaría la escritura de constitución de la empresa, se debe liquidar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos de Operaciones Societarias,
4. **Solicitud del RUC provisional.** Este número no cambiará, el paso a definitivo sólo se realiza cuando se lleve la escritura ya inscrita por el Registro Mercantil.

5. Inscripción en el Registro Mercantil. Una vez liquidado el impuesto, tenemos que llevar nuestra escritura al Registro Mercantil para que procedan a la inscripción de la misma,

6. Otras gestiones. Que se refiere a la obtención de los demás requerimientos legales.

Los permisos requeridos para la operación del proyecto son:

- Registro único de contribuyentes (RUC)
- Patente Municipal
- Permiso sanitario de funcionamiento
- Servicio del cuerpo de bomberos
- Inscripción de la marca

1.3.3 Pequeñas y Medianas Empresas Familiares

En el Ecuador no existe una Ley que estipule las disposiciones fundamentales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en estas circunstancias no existe unanimidad en la definición de MIPYMES; sin embargo, para este documento se ha utilizado la definición que contempla el Proyecto de Ley para las PYMES, consensuado con los actores públicos y privados, que también lo recoge el Proyecto de Estatuto para las MIPYMES preparado por la Comunidad Andina de Naciones, y se sintetiza en lo siguiente:

Tabla 1: Clasificación de pequeñas y medianas empresas

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número Empleados	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
Valor Bruto de Ventas Anuales	100.000 usd	Hasta 1.000.000 usd	De 1.000.000 a 5.000.000 usd	Mayor a 5.000.000 usd
Valor Activos Totales	Menor a 100.000 usd	De 100.001 a 750.000 usd	750.001 a 4.000.000 usd	Mayor a 4.000.000 usd

Fuente: Proyecto de Ley PYMES y Proyecto de Estatuto Andino para las MIPYMES

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Número de PYMEs

La Superintendencia de Compañías tiene registradas 38,000 compañías, de las cuales el 96% se consideran PYMEs de acuerdo a los criterios mencionados arriba. De éstas el 56% se consideran microempresas; 30% pequeñas empresas; 10% medianas empresas y 4% grandes empresas.

Por otro lado, de acuerdo al Servicio de Rentas Internas SRI de las empresas registradas, de acuerdo al volumen de ventas, se considera que el 99% son MIPYMES, de las cuales 64% son microempresas; 30% pequeñas empresas; 5% medianas empresas y el 1% se consideran grandes empresas.

En la organización jurídica de la pequeña y mediana industria, prevalece la figura de compañía limitada y tienen un peso muy significativo aquellas empresas que operan en calidad de personas naturales. La menor proporción de empresas que se han establecido como sociedades anónimas evidencia que, en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

El Banco Interamericano de Desarrollo considera a las microempresas como las que tienen un máximo de diez empleados, remunerados y no remunerados, incluyendo al propio microempresario y a los familiares que trabajen con él.³⁹ Tienen activos fijos menores a 20.000usd. La Organización Internacional del Trabajo considera como microempresas a aquellas empresas que tienen un máximo de diez empleados remunerados o no remunerados, incluyendo al propio microempresario y a sus familiares, en algunos casos el número de empleados se disminuye a cinco.

1.3.4 La Importancia del Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar

En el contexto de América Latina, se puede argumentar que la falta de protección legal de los accionistas ha resultado en una alta concentración del control de las empresas en las manos de un grupo élite de familias (Sargent y Ghaddar, 2001) que puede dar paso a un gobierno corporativo ineficiente.

³⁹ ESPAÑA. IADB. [http://www.iadb.org/es/noticias/hojas-informativas/2003-01-08/pymes-y-microempresa_2592.html]. Acceso: (17 enero de 2013).

*El gobierno corporativo en empresas cerradas y familiares hace referencia a la profesionalización de la administración de las empresas; el control de la información financiera para todos los grupos de interés; la regulación de las relaciones entre socios/familiares como empleados, proveedores o clientes; la protección de accionistas minoritarios; y en general, la forma más eficiente para el fortalecimiento de los órganos de dirección y control de la empresa.*⁴⁰

Son muchas y variadas las causas que provocan el estancamiento y cierre de tantas empresas familiares. Sin embargo hay una serie de problemas que son bastante específicos en estas organizaciones y tiene que ver entre los conflictos entre familia y negocio así como la falta de claridad a la hora de planear la sucesión. Por eso es importante definir cuanto antes el protocolo o acuerdo intrafamiliar, la sucesión, la profesionalización de los miembros de la familia y la creación de concejos que ayuden a poner claridad entre la relación entre familia y empresa. (Davis, 1983).

En el Ecuador las compañías siguen teniendo un manejo total y casi exclusivo de los accionistas mayoritarios que a su vez ejercen las funciones de representación, inversión, control y manejo de recursos, además de observar claramente como el Gerente General o el Presidente es el accionista mayoritario por lo que es evidente la falta de Gobierno Corporativo.

Para la aplicación del Gobierno Corporativo no basta con un Código de Ética y principios, lo que incluye separar los cargos de presidente del Directorio y del Gerente General, o adoptar medidas necesarias con el fin de evitar la concentración de poder y por ende las personas que ejerzan cargos de carácter direccional gocen de independencia y sean escogidos de acuerdo a su idoneidad y profesionalismo para la función a desempeñar.

Es crucial el papel de los accionistas en el gobierno de la empresa y a su vez interesa y analiza la situación en el Ecuador, centrando la atención en el análisis de propiedad y Consejos de Administración de las empresas.

A la hora de hablar de Buen Gobierno uno de los valores intangibles más perseguidos y menos encontrados en el desolado panorama económico tras la crisis, las pequeñas empresas se tambalean todavía en la cuerda floja de los complicados modelos de gestión

⁴⁰ *Ibidem.*

corporativa. A pesar de todo, el Buen Gobierno de las pequeñas empresas familiares entendido como un funcionamiento eficiente del sistema, existe desde hace siglos y justifica la supervivencia y el desarrollo de cientos de empresas familiares.

El Gobierno Corporativo se determina como un sistema que permitirá a las empresas familiares una toma de decisiones técnica, ya que se definirán roles, responsabilidades con los diferentes administradores, miembros del directorio, accionistas controladores y minoritarios de la organización; lo que permitirá una dirección, control y evaluación adecuados, de esta manera se protegen los recursos y la inversión familiar.

Para el desarrollo del buen gobierno en empresas familiares conviene el desarrollo de buenas prácticas en relación al funcionamiento de los órganos de gobierno de la Familia (el Consejo de familia por ejemplo), los de la Empresa (el Consejo de Administración) y las comisiones propuestas (Comisiones de Estrategia, Auditoría, Nombramientos y Compensación, y Riesgos) que las empresas decidan crear. Porque el buen gobierno se aplica no solo a una empresa sino también a la familia.

Las empresas familiares en particular se enfrentan a retos importantes como son los procesos de sucesión, la elección de consejeros independientes, la remuneración de los directivos, el acceso de familiares a la empresa o las relaciones entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia, se deben considerar aspectos importantes:⁴¹

En la medida que la empresa crezca se debe pasar de un sistema basado en órganos de gobierno que evolucione de un sistema de órganos de gobierno informales a la creación de un Consejo de Administración.

- La empresa familiar cuente con consejeros independientes, se ejercerá una transmisión entre accionistas directivos y los que no lo son, especialmente en el tema de reparto de dividendos.
- La empresa familiar debe separar funciones entre los órganos corporativos y los familiares.

⁴¹ INFORME BRUNDTLAND. [<http://pymesostenible.es/2010/03/08/un-buen-gobierno-corporativo-es-tambien-una-prioridad-para-las-pequenas-empresas>]. *Un buen Gobierno Corporativo es también una prioridad para las pequeñas empresas*. Acceso: (Mar 8, 2010).

- Se debe sistematizar los procesos del Consejo de Familia y del Consejo de Administración de forma paralela, a fin de mejorar su funcionamiento y eficacia, mientras se va formalizando la empresa y los órganos de gobierno de la familia.
- La empresa debe preocuparse del funcionamiento y los procesos internos en cada ámbito de gobierno.
- Se recomienda establecer y definir objetivos y prioridades de gobierno corporativo y familiar, los cuales pueden ser variables en cada momento en función de las necesidades de la empresa y la familia, y de evaluar formalmente la eficacia los órganos de gobierno en cada caso.

No obstante, el buen Gobierno Corporativo en la empresa familiar exige de instrumentos adicionales que regulen en especial la relación entre la familia y la compañía y a los que ninguno de estos informes hace referencia.

El buen sistema de información es importante en un gobierno corporativo así como la gestión eficiente porque en la toma de decisiones importa la transparencia, también ello se considera en las pequeñas empresas. Lo que es claro es que no existe un modelo predefinido a la hora de estructurar los órganos de las empresas, mucho menos en empresas familiares y su sistema de gobierno. Para ello la evaluación del mercado, del producto de cada uno y los principios de cada grupo familiar serian la clave.⁴²

⁴² *Ibíd.*

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

Las empresas operan en un medio formado por un conjunto de elementos relevantes para su funcionamiento llamado ambiente o entorno; el ambiente organizacional está formado por un microambiente y un macroambiente; como las empresas son sistemas abiertos, todo lo que ocurre en su ambiente influye internamente en la organización, la legitima y determina su eficiencia. El ambiente de la empresa está en constante evolución y cambio, todo cambio se filtra hacia la empresa generando oportunidades y amenazas; si bien el cambio no pueden ser controlado debe ser previsto y considerado en el desarrollo de toda propuesta estratégica corporativa.

2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Es el medio por el cuál la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.

- Diagnóstico externo de la empresa.
- Diagnóstico interno de la Empresa.

Existen diversas herramientas que permiten realizar este ejercicio, entre ellas: Guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales (5 Fuerzas de Porter), análisis de actores claves y el FODA (fuerzas, limitaciones, oportunidades y amenazas).

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica, el ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo. El punto de partida es reconocer que existen fuerzas en el interno y entorno, que actúan influenciando, obstaculizando o impulsando la concreción de los propósitos básicos y objetivos estratégicos de la organización.

Beneficios del diagnóstico estratégico:

- a) Identifica cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la organización e incluso en el sector de las empresas familiares.
- b) Analiza el grado y la naturaleza de la influencia.
- c) Hace pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo del sector de las empresas familiares.

El análisis de la atmósfera ambiental y el entorno específico se realiza en las dimensiones espacio y tiempo simultáneamente. Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y como podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la empresa que se pueden deducir de dicho análisis a través de Herramientas de Trabajo de Campo como.

2.1.1 Antecedentes Históricos

En mayo del 2005 la CAF envía la primera versión digital con los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo. La Bolsa de Valores de Quito se encargó de su difusión a todos aquellos actores que se encontraban en el proceso. En noviembre del 2005 se realiza un taller con dueños de empresas que mantienen sus capitales cerrados. El objetivo fundamental es desarrollar un manual de Gobierno Corporativo para empresas “cerradas”.

A inicios de febrero del 2006, se suscribe el convenio para el desarrollo del programa “Promoviendo una cultura de gobierno corporativo en Colombia, Ecuador y Venezuela” entre CONFECÁMARAS y la Bolsa de Valores de Quito, financiado con recursos del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), con el objeto de implementar estándares de Gobierno Corporativo para mejorar la competitividad del sector privado en los tres países, fortalecer la cultura de Gobierno Corporativo y el rol de organizaciones del sector privado en el diálogo democrático con los gobiernos de estos países.

En febrero del 2006 se desarrolla la estrategia que el BID y la BVQ emplearán para desarrollar el programa de Gobierno Corporativo. Se establece la infraestructura física y toma cuerpo la Unidad Ejecutora del programa. Finalmente se crean estrategias de medios de comunicación para el inicio del programa. En mayo del 2006 se hace la presentación pública del programa bajo el nombre “El Gobierno Corporativo y la Competitividad Empresarial”.

En junio del 2006 se lanza la última versión de los Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo con mejoras al software de evaluación distribuyéndose más de 200 copias a nivel nacional. En julio del 2006 se desarrolla un taller para capacitadores en el tema de Gobierno Corporativo impulsado por la CAF.

La crisis financiera desatada en el año 2008 revela la necesidad de un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y mantener un Directorio que tenga una estructura, roles y responsabilidades claros, con el único fin de proteger los intereses de los grupos de interés (accionistas, empleados, sociedad, etc.) y evitar/mitigar impactos de nuevas crisis en el futuro.

La historia ha demostrado que las empresas que han perdurado, son aquellas que han sabido manejar adecuadamente los intereses y relaciones entre su Gerencia, la Junta Directiva y principalmente sus accionistas. Estas prácticas hoy las conocemos como el Buen Gobierno Corporativo. (Deloitte, 2008).⁴³

2.1.2 Características del Sector

La existencia de nexos de unión entre la empresa y la familia; y la cultura de ambas, constituida por valores y supuestos básicos de actuación, que es compartida, son algunas de las características que afloran en las compañías locales. Se estima que para las PYMES, el porcentaje de empresas familiares sobre el total bordea el 90%, y para el caso de

⁴³ DELOITTE. (2010). [www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/1Gobierno%20Corporativo.pdf]. *Conocimiento e Importancia del Gobierno Corporativo, Estado de formalización, Razones para la implementación de Gobierno Corporativo, Retos para la implementación de Gobierno Corporativo*. Quito. Acceso: (enero de 2011). Deloitte investigó en más de 50 empresas de todo el Ecuador, el nivel de conocimiento y avances en la implementación de sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

microempresas es, casi por definición del 100%. En suma el 89% de las empresas del Ecuador son familiares.

Tabla 2: Empresas familiares y no familiares

Número de empresas	Familiares	No Familiares
% sobre total de empresas Grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de Microempresas	100%	0%
% sobre total empresas(estimado)	89%	11%

Fuente: ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. (Miércoles 16 de mayo de 2007). *El 89% de firmas locales son empresas familiares.*

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Empresas Familiares

En Ecuador el 89% de las empresas del país son familiares y que 360 de las 500 mayores compañías de Ecuador son de propiedad familiar. El IDE determinó que el 77% son familiares. La proporción crece cuando se analiza un número mayor de empresas y microempresas (pymes).⁴⁴

*Es aquella empresa en la existe un nexo importante y permanente de unión entre empresa y familia...que trasciende lo puramente económico a otros valores y supuestos compartido, empresa en la que familia y organización comparten la cultura, tradicionales totalmente y voluntariamente.*⁴⁵

La presencia de Empresas Familiares tiende a ser más intensa en sectores cuya actividad puede considerarse como extensión de la familia (sectores como el textil, alimentación, muebles, etc.) o como el desarrollo natural del patrimonio (sector agrícola), o la continuidad de una postura ideológica (prensa)⁴⁶. La empresa familiar tiene una esperanza

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ ZAVALA, Leónidas. [www.slideshare.net/leonidas/presentacion-protocolo-empresa-familiar]. *El protocolo familiar como instrumento para disminuir los costos de agencias en las empresas familiares.* Acceso: (abril del 2011).

⁴⁶ ECUADOR. UNIVERSIDAD SALESIANA. [http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/570/3/Capitulo%202.pdf]. *Situación actual de las empresas familiares en el Ecuador.* Acceso: (septiembre 2011).

de vida de 25 años. El 70% de las empresas familiares no trasciende de la segunda generación y del 30% restante, solo la mitad llega a la tercera generación.⁴⁷

Entre los principales asuntos a los que se enfrentan las empresas familiares están la concentración de poder en una sola persona, la informalidad, la sucesión, la falta de profesionalización y la endogamia (Actitud social de rechazo a la incorporación de miembros ajenos al propio grupo o institución).⁴⁸

*Entre las principales ventajas se puede definir como básica, un mayor nivel de compromiso de los integrantes debido a sus lazos familiares. Además los propietarios y directivos tienen una cultura y valores claros, y cuentan con un líder que trabaja con pasión y le dedica más horas de trabajo a sus empresas. Entre las desventajas se puede mencionar que, debido a la existencia de sistemas interrelacionados de propiedad, de gestión, de dirección y de familia, las condiciones de trabajo se pueden tornar complejas; los intereses colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar no siempre coinciden con los intereses particulares y a menudo originan tensiones en el seno familiar.*⁴⁹

En tanto, los aspectos que inciden en la sostenibilidad de las empresas familiares son las buenas prácticas de gobierno corporativo, procesos de sucesión organizados, políticas objetivas de reclutamiento y, para la familia empresaria, el consejo familiar, el protocolo familiar y políticas familiares; los directivos de cada una de estas empresas, habitualmente son los socios o algún miembro de la familia.⁵⁰

Por lo tanto, el gran desafío para este grupo de empresas familiares es enfrentar las tensiones internas y mantener la competitividad en un entorno complejo y cambiante. De acuerdo a Godoy (2011) estas tensiones se originan en su mayoría en la segunda o tercera generación del fundador. Al participar diferentes familiares en la estructura organizativa, esta se vuelve muy burocrática.

⁴⁷ GODOY, Amada. [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/empresasfamiliares.pdf]. *Empresas familiares en el Ecuador el Caso del Grupo Godoy*. Acceso: (julio-septiembre 2011).

⁴⁸ <http://enciclopedia.universalesacademic.com/117115/endogamia> Acceso: (enero 2012)

⁴⁹ *Ibidem*.

⁵⁰ REVISTA ESPOL. [http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/BGC/Boletin_61.pdf]. *Red de información de Gobierno Corporativo*. Quito: Boletín No. 61. Primera quincena de diciembre de 2010 Bolsa de Valores Quito. Acceso: (enero del 2011).

Es decir que si los roles no están adecuadamente definidos estos tienden a confundirse generando conflictos en el interior de la familia, e incluso con quienes no pertenecen a la familia. Al tratar de mantener la gerencia y la propiedad cerrada al ámbito familiar, el nivel de profesionalización no es el mismo que se obtiene a través del mercado. Godoy sostiene que en ciertos casos esto se debe a la carencia de capacitación adecuada al interior de la familia para puestos claves. El conjunto de estos factores resultan en una pérdida de competitividad para la empresa.

2.1.3 Características de los Servicios Ofrecidos

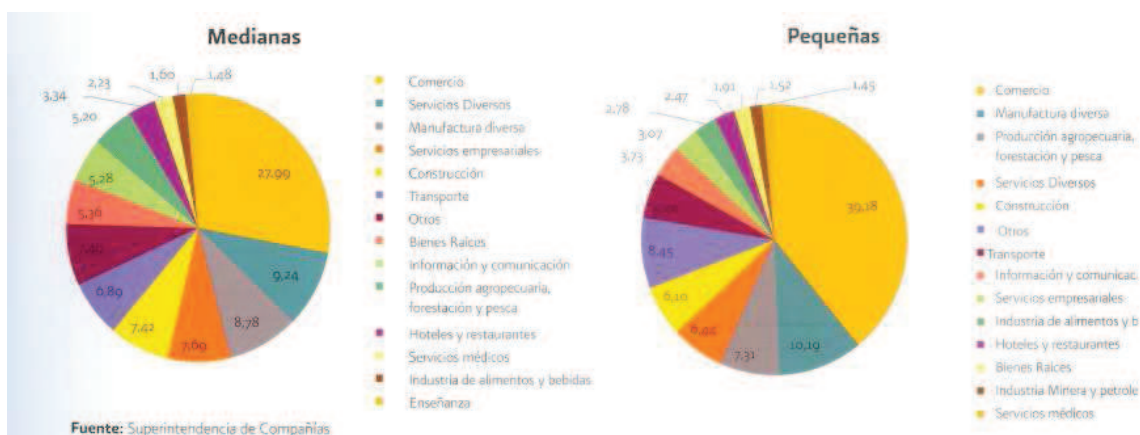
Existen diferentes tipos de empresas en cuanto a tamaño, organización, etc. Que se definen como familiares, lo cual obliga los estudiosos a ofrecer una definición muy general. Pero la más acertada es aquella que considera a la empresa familiar como una organización en la que la política, el gobierno, la dirección y la gestión están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares, a través de la propiedad y, en ocasiones, a través de la participación de los miembros familiares en la gestión, aunque esto último no es necesario para seguir siendo empresa familia.⁵¹

Oferta:

En el Ecuador la estructura del mercado de las empresas familiares, se caracteriza por tener dos mercados paralelos:

- El primero está formado por un reducido número de empresas grandes, altamente calificadas y publicitadas, vinculadas a redes internacionales, que suministran servicios a los grandes clientes nacionales privados y públicos.
- El segundo formado por un gran número de: pequeñas y medianas empresas (PYMES) de servicios y profesionales independientes, que atienden las necesidades de las demás empresas, PYMES y los consumidores individuales como se puede observar en el gráfico No #1.

⁵¹ RUFINO, Salvador. [<http://www.centrodeempresasfamiliares.com.uy/share/docs/pressroom/newsdocs/20100506-15-00-16-792.pdf>]. *La realidad de la empresa familiar. Cámara Nacional de Servicios y Comercio de Uruguay*. Acceso: (enero del 2012).

Gráfico 1: Segmento de medianas y pequeñas empresas

Fuente: ECUADOR. REVISTA EKOS. [www.ekosnegocios.compymes]. *PYMES La pequeña y mediana empresa en Ecuador*. Editorial Corporación Ekos. Acceso: (enero del 2012).

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

En lo que a composición se refiere existen diversos sectores; la mayor parte de las empresas se dedica actividades comerciales, en un 27,99% para las pequeñas y 39,18% las grandes. Por otro lado en conjunto la actividad manufacturera es el segundo sector de mayor importancia, de tal forma que representa el 11% para las pequeñas y 10,06% para las medianas. En tercer lugar, se encuentran los servicios diversos con una participación de 9,24% en las pequeñas y 10,19% en las medianas.

Segmentos de empresas dominantes empresas grandes

Las empresas que dominan el mercado nacional son las mismas que dominan el mercado de Quito: Petroecuador, Corporación Favorita (Supermaxi, Megamaxi, Aki, Kywi, etc.), Conocer (Claro), Corporación El Rosado, Omnibus BB Transportes (ensambladora Chevrolet), Pronaca, Otecel (Movistar), CNT, Construmercado (Holcim).⁵²

De acuerdo a los Balances Financieros del 2010 presentados por la Superintendencia de Compañías con un corte de la información al 2011 se consideraron empresas con balances validados físicamente y se clasificó a las empresas, de acuerdo a la Tabla 3:

⁵² ECUADOR. REVISTA VISTAZO. (Octubre 2011). *Reporte de Superintendencia de Compañías del Ecuador*. Quito. p. 33.

Tabla 3: Segmento de empresas dominantes pequeñas y medianas empresas Quito

Agricultura medianas Culvarsa	Industria Automotriz medianas Egar S.A. Turbigob S.A. Rectificadora Pazmiño S.A. Full Cia Ltda. Industria de alimentos mediana Produplant S.A. Hispanamur S.A. Tropicano products S.A.
Avicultura mediana Diholl S.A.	Industria Minera mediana SFP Drilling S.A. Airfuel International S.A.
Comercio al por mayor medianas TAYMULLAH Cia. Ltda. CERAGEM Ecuador PROASETTEL ESPECTROCOM Cia. Ltda. REPYDISA Cia. KELNER Internacional Cia. Ltda.	Industria Petrolera mediana Tripoint S.A. Petrokem Loggin Service Cia Ltda. Smith Internation INC Entrix INC Inserpetro Cia Ltda Petroconsultant S.A. American Pipes and Instruments Cia Ltda.
Comercio al por mayor automotriz Consorcio Ecuatoriano Automotriz Coral Servicios S.A. Comercio al por mayor Construccion Pequeñas Sistemas de Agua Potable Quelle S.A.	Industrial Textil medianas Fibratex Cia Ltda Alfinsa S.A. Ekazipper del Ecuador S.A. Coivesa S.A. Serenisse Majestic Cia Ltda. Textiles Gualilahu S.A.
Electricidad medianas Hidroelectrica PERLABI S.A.	Manufactura diversa medianas Sociedad Italo Ecuatoriana de Abrasivos Mastersolution S.A. Esacontrol S.A.
Electrodomesticos mediana Nuñez Sanchez Cia Ltda. Yakuthani Cia Ltda Kraae Cia Ltda. Distribuidora Konson Cia Ltda. Ramiter S.A.	Sector Editorial medianas Prolipa Cia Ltda. Masbtl Cia Ltdañ Ediciones legales S.A. Bridges Cia Ltda Sportv S.A. Ediciones Nacionales Unidas Cia Ltda.
Enseñanzas mediana Corpoedu Cia Ltda PORTAS S.A. Adenca Scolasticomp Cia Ltda MartinCerre S.A. Carrera Torres y Asociados S.A. Asesopening Cia Ltda. Pierre Teilhard de Chardin S.A. Jomafon S.A.	Servicios médicos medianas Clinefnorte Cia Ltda. Zurita y Zurita Laboratorios Cia Ltdal Medicina del futuro Ecuador S.A.
Hoteles medianos Megahoteles Cia Ltda. Plushotel S.A. Admihotel S.A. Rueda de Hoteles y Turismo C.L.	Florícolas medianas Pontetresa S.A. Arbusta Cia Ltda
Telecomunicaciones medianas Grupo Bravco S.A. Gestorinca S.A. Oldstrategic Planning S.A. Telproyec Cia Ltdal Portales Dsistributors INC New Access S.A. Satnet S.A. Baytec Cia Ltda. Cicocom S.A. Rivadeneira Abogados	Transporte mediana Avioandes S.A. Lufthansa S.A.
Restaurante medianos Goodar Catering Group S.A. Juliequil S.A. Comercial El Arbolito Cia Ltda. GroupKennedy Cia Ltdal Colrest S.A. Orientgourment S.A. Frutemonse Cia Ltda.	Hoteles medianos Dimune S.A. Hoteles Pequeños Hoteles Royal del Ecuador S.A. Hotel Dann Ltda.

Fuente: REVISTA EKOS. (2011).
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

El grupo de pequeñas empresas cubre el rango de 100.000 a USD 999.999 dólares y el grupo de medianas empresas abarca desde 1'000.001 a USD 5'000.000. De esta forma se estableció un rango para medianas y pequeñas empresas, determinando a las pequeñas empresas como indica la Tabla 4:

Tabla 4: Pequeñas empresas de Quito

<p>Industria Textil pequeñas</p> <p>Hilfan Cia Ltda. Cumberland Cia Ltda Cintatex Cia Ltda Politex S.A. Textinel Cia Ltda. Novalglobal Bussiness Cia Ltda. Tow Textiles S.A. Plumatex S.A.</p>	<p>Informacion comunicación pequeñas</p> <p>Pacific Movie Enterteintment S.A. Verdetica S.A. Centroinvest Cia Ltda Tokte Factory Claro Oscuro Films Cia Ltda Alfavial S.A. Markprosa S.A.</p>
<p>Electricidad Pequeñas</p> <p>Energywhole Cia Ltda Electroandina S.A. Power Latin America IN TELEAVANZA S.A. Proviento S.A. APR Energy LLC.</p>	<p>Comercio al por menor Pequeñas</p> <p>FRECANVAL Cia Ltda. SERINPE S.A. Construccion pequeñas INGEMASTER S.A. CODMATEL Cia Ltda MALIENERG Cia Ltda. UNICOFYI URAZUL S.A</p>
<p>Industria Automotriz Pequeña</p> <p>Bella motor S.A. Compocar S.A. Tecnifaisa Cia Ltda. Carlos Bonilla Cia Ltda. Car Accesory Depot Cia Ltda.</p>	<p>Industria de Alimentos pequeñas</p> <p>Italcatering S.A. Proteina Avanzada P.T. S.A. Metroservicios S.A. Oxgseeds Ecuador S.A. Lucia Vinueza Cia Ltda.</p>
<p>Industrias Petroleras Pequeñas</p> <p>Kielenergy Cia Ltda. Telkotools S.A. Carlos Puig y Asociados Cia Tecpe Tecnologia Petrolera Cia Ltda. Accesoil Cia Ltda. Seer International Services Cia Ltdal Drillsoil S.A. Alquiser Ecuador Cia Ltda. Distrilub S.A.</p>	<p>Industria Textil pequeñas</p> <p>Hilfan Cia Ltda. Cumberland Cia Ltda Cintatex Cia Ltda Politex S.A. Textinel Cia Ltda. Novalglobal Bussiness Cia Ltda. Tow Textiles S.A. Plumatex S.A.</p>

Fuente: REVISTA EKOS. (2011).
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

De acuerdo a los indicadores financieros se condensa en el siguiente en la Tabla 5 las empresas medianas y pequeñas que se han destacado por las mejores prácticas en la ciudad de Quito. Estas empresas fueron escogidas por la revista EKOS 2011 según su generación de ventas, bienes o servicios que producen y que han sido calificadas dentro de la categoría de PYMES.

Tabla 5: Ganadores EKOS PYMES 2011

Sector	Tipo	Empresa
Construcción	Pequeña	Frecanval Cía. Ltda.
Electricidad	Pequeña	Energywhole Cía. Ltda.
Enseñanza	Pequeña	CARRERA TORRES & ASOCIADOS S.A.
Hotelería	Pequeña	Hoteles Royal del Ecuador S.A.
Industria Petrolera	Pequeña	Kielenergy Cía. Ltda
Industria Textil	Pequeña	Trenzados Textiles Trenzatecía. Ltda.
Telecomunicaciones	Pequeña	Anywaybac Cia. Ltda.
Telecomunicaciones	Pequeña	FRAMEWORKS
Automotriz	Mediana	TAYMULLAH CIA. LTDA
Industria Minera	Mediana	SFP Drilling S.A.
Industria Petrolera	Mediana	TRIPOINT
Industria Textil	Mediana	Fibratex Cia Ltda
Industria Textil	Mediana	NOVATEX
Sector Editorial	Mediana	PROLIPA CIA. LTDA.
Telecomunicaciones	Mediana	GRUPO BRAVCO S.A.

Fuente: ECUADOR. REVISTA EKOS. (2011). *Negocios realizó por segunda ocasión la entrega de los premios Ekos PYMES. El reconocimiento destacó a las pequeñas y medianas empresas de mayor productividad, desempeño y liderazgo empresarial.*

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Esta categoría empresarial es importante para la economía ecuatoriana de ahí la importancia de mencionarlas. En cuanto a la determinación de la cantidad de microempresas, se tiene que según un estudio realizado por Edgar Carvajal y Paula Auerbch Consultora de COF/ CEC auspiciado por Banco Interamericano de Desarrollo en Ecuador, septiembre 2006, se registraron 303.890 microempresas tan solo en la provincia de Pichincha.

Tabla 6: Sectorización microempresas

SECTOR	DESCRIPCION
Industrias	Metalurgia y minería; plásticos y derivados.
Alimentación y bebidas	Maquinaria, madera, carbón otros sectores.
Servicios para empresas	Alimentación general, bebidas, congelados, conservas, perecederos, varios.
Informática y electrónica	Ordenadores y periféricos software, servicios de internet, electrónica y electrodomésticos telefonía, otros productos y servicios
Textil, calzado y complementos	Confección, calzado y complementos; prendas de vestir; joyería; textil hogar y otros productos.
Publicidad y artes gráficas	Agencias de publicidad, Fotografía, Diseño Grafico, imprentas, productoras y otros servicios.
Mobiliario y material de oficina	Mobiliario, decoración, material de oficina, papelería, regalos, promocionales, varios.
Salud y Belleza	Perfumería y cosmética, Medicina y Salud. Centro de estética, otros productos y servicios.
Ocio, cultura y deporte	Agencias de viaje, clubes deportivos, material deportivo, espectáculos, música, video y juguetería, arte
Medios de Comunicación	TV, radio, revista, portales de internet, Publicidad exterior y otros medios de comunicación.
Hoteles, Restaurantes y Catering	Alojamiento, restaurante, servicios de catering, otros establecimientos.

Fuente: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO EN ECUADOR.

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Tal como indica la Tabla 6, la intención de este estudio se centra en conocer la evolución del sector, el tamaño y su estructura, vínculos familiares dentro de la empresa, aspectos tributarios, de comercialización, financieros, de gestión. Las microempresas estarían divididas por sector.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El macro-ambiente o entorno externo está integrado por las fuerzas, factores, parámetros y aspectos que afectan el comportamiento de los consumidores; y, por lo tanto, las transacciones e intercambio de bienes y servicios, entre la empresa y sus mercados (Lamb & McDaniel, 2006). El análisis del macro-ambiente busca determinar la relación que

existe entre la Institución con los factores externos relevantes y el efecto que éstos pueden tener sobre la misma.

2.2.1 Factor Político – Legal

- **Políticas de apoyo al sector empresarial**

Las Pequeñas y Medianas Empresas PYME, se caracterizan por dedicarse a actividades diversas, por lo que son consideradas como elementos fundamentales para aportar al crecimiento económico de los países como el Ecuador; lo cual trae como efecto la creación de nuevas fuentes de empleo a un gran volumen de grupos conformado pequeños grupos de personas y que para ello se han conformado como PYMES. En el caso de las pequeñas empresas en el Ecuador, los sectores que mayor representatividad tuvieron con respecto a la composición de los ingresos operacionales del año 2010 fueron: Comercio con el 30%, manufactura diversa con 9% y servicios diversos con el mismo porcentaje.⁵³

El sector de comercio; compuesto por subsectores como: Comercio al por mayor, Comercio al por menor, Automotriz, Comercio en el área de Construcción, Comercio de electrodomésticos y supermercados; es una de las actividades con mayor número de empresas en el país, razón por la cual es una de las que genera mayores ingresos. En este caso, estos resultados son una muestra de uno de los objetivos que tiene el gobierno: promover actividades productivas frente a lo comercial. En el tema de Gobierno Corporativo existen organismos que promueven la participación de las empresas en el Ecuador.

Instituto de Empresa Familiar en el Ecuador (IEFE)

Instituto de Empresa Familiar en el Ecuador (IEFE) da asesoría y capacitación a las empresas familiares para introducir en ellas mejores prácticas que permitan su crecimiento. La propuesta del IEFE es que los miembros de las empresas, a través del instituto se consoliden y promuevan, de ser necesario, modificaciones en las

⁵³ ECUADOR. REVISTA EKOS. (2011). *PYMES la pequeña y mediana empresa en el Ecuador*. Quito. p. 15.

leyes civiles, mercantiles y fiscales para potenciar la empresa familiar. El proyecto cuenta con el apoyo del Programa de Cooperación Económica entre Ecuador y la Unión Europea ejecutado por la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei).⁵⁴

Programa de Buen Gobierno Corporativo de la CAF

El programa de buenas prácticas de gobierno corporativo ha sido promovido por la CAF en la región desde el año 2004 y en el caso ecuatoriano se elaboró una "hoja de ruta" para aplicarlo en un "grupo piloto de empresas" En Ecuador la CAF trabajó con empresas públicas de la Comunidad Andina siendo las empresas metropolitanas EMASEO - Q, EMAAP - Q y Eléctrica Quito las seleccionadas en Quito.⁵⁵

Programa de Gobierno Corporativo de la BVQ

La Bolsa de Valores de Quito promueve el Código Andino de Buen Gobierno Corporativo emitido por la CAF y el Programa de Buen Gobierno Corporativo emitido por el BID con el propósito de promover la competitividad y sostenibilidad del empresariado ecuatoriano y despertar el interés por la demanda por prácticas de gobierno corporativo y aumentar la capacidad local de implementar dichas prácticas.

Para este propósito se implementó el Programa de Gobierno Corporativo que es una unidad dependiente de la Bolsa de Valores de Quito cuya gestión está respaldada logística y económicamente por el Banco Interamericano de Desarrollo BID/FOMIN y la BVQ.

El proyecto promueve la adopción del Código Andino de Gobierno Corporativo (CAGC) elaborado por la Corporación Andina de Fomento (CAF)⁵⁶, con el propósito de promover el uso de buenas prácticas en materia de organización empresarial, en el

⁵⁴ VILLABA, Rosalinda. (2007). [<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/33627-fortalecimiento-a-empresas-familiares/>]. *El Diario Fortalecimiento a empresas familiares*.

⁵⁵ ECUADOR. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. [www.quitohonesto.gob.ec/cmlcc11/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=233]. Acceso: (agosto del 2012).

⁵⁶ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. [www.idbdocs.iadb.org/docs/getDocument.aspx?DOCNUM=768510]. *Base a los principios establecidos en el Latin American White Paper on Corporate Governance de la OCDE*. Acceso: (agosto del 2012).

contexto de la mayor apertura al comercio intrarregional y con miras a facilitar la inserción de las empresas ecuatorianas en el Tratado de Libre Comercio que Ecuador se encuentra negociando con EUA. Existiendo además organismos como la Corporación Andina de Fomento CAF, CIPE, Confecámaras de Colombia, la Cámara de Comercio de Cuenca, el Consejo de Cámaras de la Producción, la CORPEI, entre otras, que han acompañado al Programa en varias de sus actividades.⁵⁷

Toda empresa puede verse beneficiada de aplicar buen gobierno corporativo. No importa su tamaño, características de capital ni estructura de capital. Las empresas pueden ser privadas, estatales, de economía mixta, financieras o del sector real.

En el Ecuador ya se tiene ejemplos de empresas de diferentes sectores que han iniciado procesos de buen gobierno. Entre estas están empresas de software, instituciones financieras, constructoras, servicios médicos, seguros, pequeña y gran manufactura, comercio al por mayor y menor, etc. A continuación un listado de las empresas que fueron beneficiarias del Programa de Buen Gobierno Corporativo que se ejecutó de agosto 2006 a marzo - abril de 2011 con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo.

Tabla 7: Empresas en proyecto de Gobierno Corporativo

GUAYAQUIL	AMBATO
CONTINENTAL DE PREDIOS S.A.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO
EQUIPOS Y PREDIOS CIA. LTDA.	IBARRA
OFIASA	REPROAVI
CONSTRUCTORA RIO AMARILLO	FLORALP
ECOELECTRIC S.A.	LOJA
AZUCARERA VALDEZ	MONTERREY
EXTRAPER S.A.	
INDUSTRIAS UNIDAS	
JUAM MARCET	
CERVECERIA NACIONAL	

Fuente: [<http://www.gobiernocorporativo.com.ec>].

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Como consta en la Tabla 7 al momento muchas empresas se encuentran en proyectos para formar Gobierno Corporativo en Guayaquil, Ambato e Ibarra.

⁵⁷ ECUADOR. GOBIERNO CORPORATIVO. [www.gobiernocorporativo.com.ec/sistematizacion/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=57&Itemid=91]. Acceso: (agosto del 2012).

Tabla 8: Empresas en proyecto de Gobierno Corporativo

QUITO	
MEDISYSTEM HOLDING S.A.	ASERTEC
SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA SIPIA S.A.	RENE CHARDAN
PROMOTORES MÉDICOS LATINOAMERICANOS	KRUGER
GRUPO FUTURO GRUFUSA S.A.	TECNISEGUROS
AGRÍCOLA ALZAMORA CORDOVEZ CÍA. TDA.	METROPOLITAN TOURING
GERENCIA DE MODELOS E-MODELOS S.A.	FARMAENLACE
REMODULARSA S.A.	EPACEN
PROAUTO	GESTOR INC.
GRUPO FLORISOL	NOVA DEVICES
CODESARROLLO	COTOCOLLAO CIA LTDA
GRUPO EL COMERCIO	COOPROGRESO
SALUD S.A.	ANDALUCIA CIA LTDA-
BANCO DEL AUSTRO	UNIFER
BANCO GENERAL RUMINAHUI	
FINCA	

Fuente: [<http://www.gobiernocorporativo.com.ec>].

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

En la ciudad de Quito participan de acuerdo al registro de la Corporación de la Bolsa de Valores cerca de 30 empresas que han sido seleccionadas como consta en la Tabla 8.

Empresas seleccionadas

Para ofrecer los servicios de Gobierno Corporativo a través de la Casa de la Bolsa de Valores de Quito existen firmas seleccionadas:

- Analytica Securities
- Deloitte
- Governance Assistglobal Consulting Partners
- BACLAW Barrera, Andrade Cevallos y Asociados
- Corral y Sánchez Abogados
- Bustamante & Bustamante
- Farra y Compañía Abogados
- Falconí Puig Abogados

- Management Consulting Stern MCS
- Pro Qualitas Consultoría
- PricewaterhouseCoopers

- **Política tributaria**

Partiendo del hecho que la recaudación tributaria es fundamental para el funcionamiento gubernamental, el desarrollo social del país y el control económico; el SRI exige el pago de impuestos a todos los actores del comercio e industria (personas naturales y personas jurídicas) en el territorio ecuatoriano.

Dichas políticas tributarias tienen como finalidad el incrementar la recaudación anual de impuestos en proporción directa al crecimiento económico que presente el país, por lo que para reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión, el SRI aplica sanciones y medidas disuasorias. Estas políticas pueden considerarse adecuadas siempre y cuando sean implementadas bajo cierta planificación considerando el momento oportuno y de manera equitativa, lo cual no siempre ocurre así, por lo que puede generar una AMENAZA para el nuevo negocio a implementarse.

De acuerdo a noticias publicadas se ha registrado una subida de los precios de varios productos importados al incrementarse el Impuesto a la Salida de Divisas –ISD- y los salarios. Para las empresas importadoras el ISD que pasó del 2% al 5% y, los incrementos salariales, han incidido en el costo de sus operaciones.

De acuerdo al Código de la Producción, comercio e inversiones dentro del Art. 24, en lo referente a la clasificación de los incentivos fiscales que se establecen en este código son de tres clases y entre las cuales se destacan las Generales que se aplican para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional, y que para el presente caso se rescata:

- a. La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;

- b. Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;

En virtud de lo expuesto el participar en esta política de beneficios tributarios propuesta a través del Código de la Producción, comercio e inversiones se constituye en una OPORTUNIDAD para todas las empresas involucradas; ya que incide en las decisiones que las Empresas Familiares puedan tomar para beneficio propio y y ayude como carta de presentación frente a la sociedad.

- **Ley Antimonopolio**

Luego de 11 años y seis proyectos de ley descartados, Ecuador aprobó su primera norma antimonopolio llamada Ley de Control y Regulación del Poder de Mercado. “La ley tiene un formato similar al de las normas generales de competencia, tiene referencias a las prácticas restrictivas de la competencia, un componente que se relaciona a la concentración económica y otro más referente a la competencia desleal”.⁵⁸

Según esta nueva ley, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado será un órgano poderoso que tendrá entre sus atribuciones investigar las denuncias de abusos de mercado, sustanciar los procesos que se deriven de esas denuncias y establecer las multas y sanciones que, de acuerdo con la ley, pueden ir desde el 8% del total de ventas de una empresa en el año inmediatamente anterior a la apertura del proceso hasta 10% y 12% en los casos más graves (Ekos, 2011:111).

Con tal poder en sus manos, la Superintendencia debería estar a cargo de un funcionario con el conocimiento técnico adecuado y con una honestidad a toda prueba, y dados los antecedentes en este tipo de acciones en el país dicha ley se convierte en una AMENAZA para el sector empresarial, pero si es bien suministrada la misma ayudará ya que tiene el formato de regulación de la competencia y eso es lo

⁵⁸ DÁVILA, Pablo. Presidente ejecutivo de la Cámara de Industrias y Producción. *Estos son elementos sustanciales a una ley de esta naturaleza y esperamos que, bien aplicados, puedan contribuir a las relaciones de empresas y consumidores en el mercado.*

que permitirá a la empresa familiar la elaboración de códigos de ética basados en la responsabilidad e integridad hacia los diferentes stakeholders.

- **Normas internacionales**

La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera, que en el Ecuador son obligatorias a partir del 2009, el desarrollo de una Gerencia dedicada a la Administración de Riesgos y la implantación de mejores prácticas de control interno y gestión de calidad como pueden ser las ISO 9000, ISO 14000, etc.

- **Inversión Extranjera**

Uno de los beneficios que se observa al tener Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo es la apertura de mercados internacionales, ya que hoy en día muchos inversionistas lo consideran un elemento que abre o cierra puertas, porque la transparencia, probidad, las buenas prácticas empresariales, el control son uno de los factores que determina dónde o con quién invertir.

Cabe recalcar que el gobierno corporativo pasó de ser una moda para convertirse en una exigencia del mundo de los negocios, además de que puede implantarse en empresas público o privadas y de cualquier tamaño sean grandes, medianas y pequeñas.

2.2.2 Factor Económico

Las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia en la economía ecuatoriana. De acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías Ecuatoriana. El 74,95 % de los emprendimientos se concentran en Pichincha y Guayas. Por su parte la provincia de Azuay tiene una participación cercana al 5% seguida por El Oro y Manabí con el 3% y Tungurahua con el 2%.

La mayor parte de empresas se dedica a actividades comerciales, en un 27,99% para las pequeñas y 39,18% para las medianas. El conjunto de actividades manufactureras es el segundo en importancia de tal forma que representa el 11% para las pequeñas y el 10,06%

para las medianas, valor ligeramente inferior al resultado de servicios. En tercer lugar se encuentran el 9,24% en las pequeñas y 10,19% en las medianas.⁵⁹

En 2006, se señalaba que de las 30.000 empresas constituidas en Ecuador, el 90% correspondía a familias, que aportan un porcentaje importante en el PIB y generan una significativa proporción de puestos de trabajo.⁶⁰ Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares es de 1.6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. La riqueza generada por las empresas familiares representa el 51% del PIB.

El endeudamiento continúa siendo un tema delicado. Es saludable que las empresas, tengan una proporción mayor de deudas a largo plazo, puesto que les permite financiar de mejor forma las operaciones. En promedio, las empresas familiares ecuatorianas tienen un 73% de deuda de corto plazo mientras que las no familiares se sitúan en el 59%.⁶¹

En base a lo descrito anteriormente el presente Gobierno y entidades municipales seccionales, han desarrollado programas orientados a impulsar el desarrollo productivo y comercial especialmente del sector micro empresarial, por lo que actualmente se auspician varios proyectos que buscan apoyar a las PYME de todo el país. En virtud de lo anterior se puede indicar que las políticas de apoyo al sector PYME, generan una OPORTUNIDAD para los negocios en los cuales estén inmersas las PYMES.

Hablar sobre las empresas pequeñas, medianas y grandes en las que existen limitaciones a la libre transmisión de las acciones o cuotas de participación. Este tipo constituye la gran mayoría de las empresas de la región y presenta la mayor contribución al PIB y empleo de los países.

⁵⁹ IDE ESCUELA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. (2007). *Boletín abril*. Ecuador. Dirigido por: Pablo Lucio Paredes. p. 3.

⁶⁰ SICURET, Elisa. [www.mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/empresas-familiares-como-hacer-perdurar-el-negocio]. *Empresas familiares como hacer perdurar el negocio*. Acceso: (agosto del 2012).

⁶¹ IDE ESCUELA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. (2007). *Boletín abril*. Ecuador. Dirigido por: Pablo Lucio Paredes. p. 3.

2.2.3 Factor Social Cultural

Peter F. Drucker, indiscutido gurú del management moderno, publicada en la edición julio-agosto de 1989 en Harvard Business Review, cuyo título traducido al castellano es “Lo que los negocios pueden aprender de las Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL)”. (Drucker, 2008: 120).

De acuerdo a Mónica Villagómez Directora Ejecutiva de la Bolsa de Valores de Quito, en un artículo: *Tercer sector y buen gobierno* publicado en la revista Ekos, una de las enseñanzas de Drucker más cercanas al presente tema se refieren al planteamiento de que el primer ejemplo que deben seguir las empresas lucrativas de aquellas que no lo son es concretarse en su misión, para dirigir su estrategia a la consecución de sus metas específicas; mas no centrar ésta en la obtención del capital y fragmentarlo en cosas que parecen rentables o interesantes, pero que no aportan a la misión. (Ekos, Noviembre 2011).

Al respecto dice Drucker: “Una misión bien definida sirve de recordatorio constante de la necesidad de mirar más allá de la misma organización, no solo para los clientes, sino también para una medida de crecimiento y de éxito. Esta premisa representa el ejercicio de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y subyace en ella el equilibrio entre la rentabilidad social y la rentabilidad financiera, necesario para hacer sustentable la misión.

A nivel mundial, en el año 1998 la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) determinó la necesidad de promover principios de gobierno corporativo, tras la grave crisis que sufrió el mercado de valores de New York.

Dichos principios enunciados por la OCDE y otros organismos, como el Banco Mundial, en torno al buen gobierno corporativo, en términos generales son: el respeto de los derechos de los accionistas y su tratamiento equitativo de manera independiente de su participación en el capital de la empresa; claras definiciones de la responsabilidad y funciones de la dirección empresarial; transparencia, fluidez e integridad en la información; adopción de formas efectivas de comunicación con el público interesado en la empresa; y una adecuada estructura de gobierno. (Rivadeneira, 2010: 340).

Es así como de acuerdo a Rivadeneira, la Corporación Andina de Fomento (CAF) ha presentado una propuesta denominada “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno corporativo”, destinado a buscar la adopción, por parte de las empresas de la Región Andina, y basado en un conjunto de reglas que permitan: regular el tratamiento equitativo de los derechos de los accionistas, la función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades, la comunicación y transparencia informativas, y las responsabilidades del directorio de las sociedades.

2.2.4 Factor Tecnológico

En estos tiempos de globalización cuando una empresa ingresa a un mercado ya establecido es necesario considerar el factor tecnológico, tanto más si actualmente todo gira alrededor de las TIC, lo cual implica el manejar gran parte de la información utilizando un PC donde se utilizan programas informáticos dependiendo de los usos o aplicaciones que se necesiten.

Además por intermedio de la red, se pueden efectuar consultas, transacciones financieras y hasta el implementar un portal Web para promocionar el negocio utilizando técnicas de marketing digital, para lograr mayor eficiencia y competitividad.

Se puede decir que las Pymes pueden lograr ahorros considerables si utilizan la tecnología en sus actividades habituales y una de las barreras para no ser utilizada es la falta de conocimiento sobre este tema, perdiendo valiosas oportunidades de negocios. De la misma forma también hay gerentes de Pymes que han apostado al uso de herramientas tecnológicas de forma entusiasta y en este sentido, es importante sortear las barreras para descubrir nuevas herramientas que hacen más fácil y rentable una empresa.

En base a lo expuesto se puede decir que hoy en día las empresas operan utilizando la mayoría de las mencionadas tecnologías, tanto para su mejor desenvolvimiento interno así como para tener una amplia conexión con sus posibles clientes; por lo que es evidente que la Tecnología de la Información y comunicación genera una OPORTUNIDAD para las empresas.

2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Debido a que la investigación estará dirigida al estudio de empresas familiares y las personas involucradas en su desarrollo, tales como socios, directivos, familiares, empleados, proveedores y clientes, entonces dichos sujetos se constituyen en el universo o población a estudiar. Las empresas de capital cerrado de la región se caracterizan, en la mayoría de los casos, por su carácter familiar y por la poca separación entre propiedad y administración.

El universo de empresas para el que esta herramienta puede ser de utilidad incluye a todas las empresas pequeñas y medianas en las que existen limitaciones a la libre transmisión de las acciones o cuotas de participación.

Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizarse se destacan: la entrevista a profundidad, las encuestas y la Observación de campo.

2.3.1 Entrevistas

La Entrevista es un procedimiento utilizado especialmente en la investigación social; es una conversación dirigida entre dos o más personas en donde la persona entrevistada es la fuente principal de la información. En el presente trabajo se utilizará para la elaboración de preguntas dirigidas a expertos escogidos en forma no aleatoria procediéndose a elaborar previamente un cuestionario con preguntas diseñadas en función de los objetivos de la investigación. Se dará preferencia a personas pertenecientes a empresas familiares de la ciudad de Quito, entrevistas con personeros de las empresas consultoras encargadas de asesorar a las empresas en tema de Gobierno Corporativo.

2.3.2 Encuestas

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Por lo tanto la encuesta es una técnica que va a permitir recoger la información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso y que el encuestado leerá previamente y lo responderá por escrito.

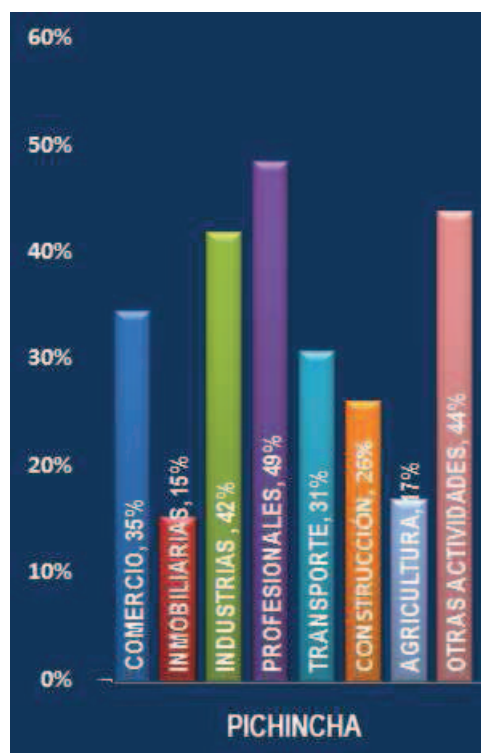
2.3.3 Observaciones de Campo

Serán utilizadas para resumir las observaciones personales por parte de la investigadora, en el ambiente donde se encuentran funcionando las empresas familiares, visitas a Empresas Familiares (Pymes, Pequeñas y Grandes), Cooperativas de Ahorro y Crédito, Bancos y en el entorno que tenga afinidad con el levantamiento de información de gobiernos corporativos en relación con su aplicación en dichas empresas.

2.3.4 Tipo de muestreo

Por lo anteriormente detallado, el tipo de muestra corresponde a la no probabilística o no aleatoria, debido a que las personas escogidas son aquellas que tienen participación directa, es decir, se trata de personas escogidas intencionalmente. Para determinar la muestra, se ha considerado datos obtenidos de la superintendencia de Compañías que respecto a las empresas registradas y clasificadas por actividad operativa en la Provincia de Pichincha respecto a las actividades a nivel nacional se tiene, como el Gráfico 2 lo determina la clasificación según el sector:

Gráfico 2: Ubicación de empresas de la Provincia de Pichincha



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011).
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

En la ciudad de Quito como lo indica la Tabla 9, se tiene:

Tabla 9: Medianas y pequeñas empresas en Quito

Tipo Empresa	Nacional	Pichincha	Quito
Medianas	583	210	126
Pequeñas	12.383	4.465	2.679
Total	12.966	4.675	2.805

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

En razón de no existir datos actualizados respecto a la distribución de las empresas por sectores se ha asumido una proyección tomando los datos para la Ciudad de Quito y calculándose un 30% para el Norte de Quito y de ahí un 30% para el sector industrial del Norte de Quito, lo cual se resume en 11 medianas empresas a encuestar, como se determina en la Tabla 10:

Tabla 10: Medianas y pequeñas empresas en el Norte de Quito

Quito	Norte de Quito	Parque Ind. Norte
126	38	11
2.679	804	241
2.805	842	252

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

2.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Entrevistas a Asesores

Pregunta 1

¿Qué criterio tiene sobre las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el Ecuador?

Los asesores entrevistados concuerdan en que la gran parte de PYMES en el país aún no tienen implementado las prácticas de Gobierno Corporativo, ya que se encuentran en

proceso de mejora, en el sector financiero y en empresas registradas en el CNV, por lo que se debe socializar aún más este tema dirigido para este sector de empresas, considerando que es un sector desatendido por lo que se puede generar un mayor problema en el caso de procesos de sucesión y resolución de conflictos ya que por lo general se trata de empresas familiares, en general. Respecto al reto de empresas, se puede decir que la gran mayoría tienen largo camino por recorrer.

Pregunta 2

¿Que opina usted respecto a los órganos de dirección y control de la empresa, como la Asamblea General de Accionistas y el directorio, desde el punto de vista de Gobierno Corporativo?

En este aspecto según el criterio de los Asesores o expertos, aun falta mucho por hacer ya que sólo existe un cumplimiento legal, más no un cumplimiento real de los órganos de dirección y control. En el Ecuador se observa que en su mayoría funcionan por cumplimiento de requisitos legales, es decir, no ejercen realmente un gobierno corporativo apropiado.

Pregunta 3

¿Como debería ser la relación de la empresas con empleados, proveedores y clientes, desde el punto de vista de gobierno corporativo?

Que la relación con el público interno (empleados) y público externo (proveedores y clientes) debe ser la mejor ya que de ello depende el que la empresa se desarrolle de mejor manera, es decir, que se debe trabajar con un enfoque de sostenibilidad a largo plazo y con responsabilidad social.

Pregunta 4

¿Qué importancia le da usted dentro de los lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo, el control y la información de los estados financieros en una empresa familiar?

Definitivamente se piensa que se le debe dar mucha importancia, considerando que este tipo de información es fundamental ya que se constituye en la base para la toma de decisiones, tomando en cuenta que será bienvenido un manejo con principios de transparencia basado en la generación de información veraz, clara y oportuna, dirigida a todos los accionistas, sean éstos miembros o no de la familia. Además hay que tomar en cuenta que con el ingreso de las nuevas tecnologías de la Comunicación e información será ineludible solicitar, en este caso, por parte de los miembros de la familia que tienen acciones o son directores información en línea, ya que como parte activa de la empresa tienen derecho a información clara y oportuna.

Pregunta 5

En las empresas familiares se considera un protocolo familiar, que es un documento o acuerdo formal logrado por consenso entre los miembros de la familia empresaria. ¿Qué tan importante es dejar este manejo a un profesional externo?

Los asesores piensan que en ciertos casos puede ser aplicable, dependiendo de factores como la particularidad del profesional, de la calidad profesional de los sucesores y de sus intereses. Además depende del tipo de negocio que se dedique la empresa y al sector al cual se dirige; cuando se trata de la segunda, tercera o cuarta generación, el protocolo familiar es indispensable.

Pregunta 6

¿Que criterio le merecen el funcionamiento de la Asamblea familiar y el Consejo de Familia dentro de empresas familiares?

Visto de una manera general, se considera que el funcionamiento es de suma importancia ya que aquí se determinan decisiones que marcan el camino de la empresa, siempre y cuando se estén buscando acuerdos para que la Asamblea familiar no contradiga al consejo de familia, por lo que se puede decir que de igual forma depende de la calidad profesional de los sucesores y de intereses.

Preguntas para empresarios

Resultado pregunta 1 ¿Conoce Ud., la definición de Gobierno Corporativo?

- Según el criterio de los empresarios encuestados, la mayoría dice sí conocer el significado de Gobierno corporativo, lo cual es una señal de que existe un avance en la nueva forma de entender la administración empresarial.

Resultado pregunta 2 ¿Según su criterio cuál es la importancia que tienen las prácticas de Gobierno corporativo en una empresa?

- La mayoría de empresarios piensa que son muy importantes las prácticas de Gobierno corporativo en una empresa, lo cual confirma la necesidad de trabajar más en la transmisión de información respecto a las ventajas de esta nueva modalidad de administración.

Resultado pregunta 3 ¿Su empresa cuenta con un sistema de prácticas de Gobierno corporativo?

- Una cantidad cercana a la mitad de los empresarios dicen contar con un sistema de prácticas de Gobierno corporativo en su empresa, lo cual es un avance aunque no se detalle las características del sistema en cada empresa.

Resultado pregunta 4 ¿Cuáles son los motivos por los que su empresa adoptó o piensa adoptar prácticas de Gobierno Corporativo?

- Los motivos que mas se destacan por los que las empresas han adoptado o piensa adoptar prácticas de Gobierno Corporativo son principalmente, el que va a permitir una toma de decisiones mas técnico, seguido de una sostenibilidad a largo plazo o para mejorar la relación con accionistas.

Resultado pregunta 5 ¿Si su empresa u otras empresas aun no han accedido a las prácticas formales del gobierno corporativo puede indicar la razón más importante por la que no lo han implementado?

- En cuanto a si la empresa u otras empresas que aun no han accedido a las prácticas formales del gobierno corporativo, los consultados creen que las razones más importantes por las que no lo han implementado se debe esencialmente aun desconocimiento de los procesos necesarios, seguido de una débil cultura organizacional o debido al tamaño pequeño de la empresa.

Resultado pregunta 6 ¿Qué beneficios se han encontrado con la práctica de buen Gobierno Corporativo en su empresa?

- Entre los principales beneficios que se han presentado con la práctica de buen Gobierno Corporativo en las empresas, se destaca el que prevalezca un manejo administrativo más técnico.

Resultado pregunta 7 ¿Según su criterio cuál es el aspecto mas importante dentro de la práctica de buen Gobierno Corporativo?

- Respecto a cuál es el aspecto más importante dentro de la práctica de buen Gobierno Corporativo, se vislumbra como más importante el funcionamiento de la Junta directiva, seguido de un trato equitativo de socios y accionistas y lo referente al manejo de información financiera.

2.4.1 Control de Órganos de Dirección y Control de la Empresa

- **La Asamblea General de Accionistas**

Este órgano de la administración societaria es el primero entre todos los demás, ya que se constituye por quienes generan la existencia de la compañía, es decir, por todos los socios. Es importante destacar el rol que a través de la Ley de Compañías y el Reglamento de Juntas Generales le da la legislación ecuatoriana, la misma que le otorga todos los poderes para decidir sobre la compañía, excepto aquellos que por la ley y el propio estatuto le están vedados. Podemos decir que, en relación a la conformación de la compañía, la junta general de socios es constituyente, al punto que puede decidir su modificación, y hasta su existencia misma.

En el Ecuador, la junta general de accionistas tiene, por disposición de la Ley de Compañías, el carácter de órgano supremo: “*Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía*”; y, entre las funciones privativas que esta tiene, constan precisamente todas las que en este principio del Proyecto de Código Andino de Buen Gobierno Corporativo (CABGC) recomienda.

De igual forma el Art. 231 de la Ley dice: “*La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue conveniente en defensa de la compañía*”.

- **El Directorio**

De acuerdo a Francisco Rivadeneira en su artículo “*Análisis del proyecto de código de buen gobierno corporativo de la corporación Andina de fomento frente la legislación societaria ecuatoriana*” la opción administrativa del directorio que adopta el CABGC, es la del sistema anglosajón de administración de las compañías por acciones *borrad of directors*.⁶²

Igualmente Rivadeneira acota que la legislación ecuatoriana, si bien se orienta dentro de la teoría napoleónica del mandato, no considera una forma obligatoria de organización de la administración de la compañía, por lo que bien es viable la administración por directorios de las compañías, siempre y cuando en los estatutos de las mismas se precise esta forma de organización de la administración.⁶³

Es por ello que en toda empresa debe existir la titularidad en una persona de la representación legal, tal como lo señalan varias normas vigentes como el Código Tributario:

Art. 27.- Responsable por Representación.- Para los efectos tributarios son responsables por representación...

⁶² RIVADENEIRA SUÁREZ, Francisco. (2010). *Análisis del proyecto de código de buen gobierno corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente la legislación societaria ecuatoriana*. Quito: Bolsa de Valores Quito -Corporación Andina de Fomento- Buen Gobierno Corporativo. p. 372.

⁶³ *Ibidem*.

2. Los Directores, Presidentes, Gerentes o Representantes de las personas jurídicas y demás entes colectivos con personalidad legalmente reconocida;...

La responsabilidad establecida en este artículo se limita al valor de los bienes administrados y al de las rentas que se hayan producido durante su gestión.

Igualmente la Ley de Compañías prescribe:

Art. 252.- La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quienes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes. Si la representación recayere sobre un organismo social, éste actuará por medio de un presidente.

Dentro de las empresas familiares existe órganos de dirección y control de la empresa como:

- Patrimonio y Fiscalidad
- Órganos de Gobierno y Poder
- Trabajo y Dirección de la Empresa
- Sucesión y Formación
- Cultura y Valores

2.4.2 Control de Información Financiera

De acuerdo a los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC) en el que habla sobre el control y la información de los estados financieros (medidas n° 43 a n° 49) expedido en Abril 2005, y con una revisión en Marzo 2006, se regula para los países de Perú⁶⁴, Colombia⁶⁵ y Ecuador⁶⁶ señalándose que el Directorio deberá rendir y presentar los estados financieros, utilizando adecuadamente los principios

⁶⁴ PERÚ. CONASEV. *La sociedad debe contar con auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, debe guardar relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata.*

⁶⁵ COLOMBIA. REVISORÍA FISCAL. *El revisor fiscal de la respectiva sociedad administradora de fondos ejercerá las funciones propias de su cargo respecto de cada uno de los fondos que dicha sociedad administre.*

⁶⁶ ECUADOR. *Los comisarios, socios o no, nombrados en el contrato de constitución de la compañía o conforme a lo dispuesto en el artículo 231, tienen derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.*

contables contenidos en las normas internacionales de información financiera (NIIF) y contabilidad (NIC) o las aplicables con carácter general en el país del domicilio social de la empresa, con el objetivo de evitar salvedades por parte del auditor.

La sociedad deberá contar con un departamento y sistemas de auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, deberá guardar una relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata mediante su dependencia exclusiva a la Comisión de Auditoría, controlada por directores externos, y actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la alta gerencia.⁶⁷

Esto indica que los estatutos deberían fijar con precisión las reglas para el control y formulación de las cuentas, y deberán vigilar las situaciones que puedan suponer un riesgo para la independencia del auditor externo de la compañía.

La Ley de Compañías sobre la contabilidad en general menciona:

Art. 294.- El Superintendente de Compañías determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control.

b) Establecer sistemas de control de riesgos: Toda actividad humana está expuesta a contingencias que pueden, en determinados casos, dar al traste con los objetivos que se trate de conseguir. En el caso de las empresas, ya sea por las intrínsecas características de las actividades que desarrolla como por las amenazas externas, no sólo provenientes de la naturaleza sino por el conjunto de riesgos que las rodean, es necesario prever y minimizar sus consecuencias.

En ese sentido, la planificación del riesgo como elemento de desarrollo empresariales muy importante dentro de la ejecución del conjunto de proyectos por lo que recaen en la responsabilidad del directorio; esto significa que para afrontar cualquier contingencia debe establecer políticas y procedimientos claros, preventivos, correctivos y de acción inmediata frente a los riesgos, estableciendo sistemas de control interno y de información permanente y adecuada.

⁶⁷ CAF. LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO. (2006). Consultoría HAIG & Corporate Finance.

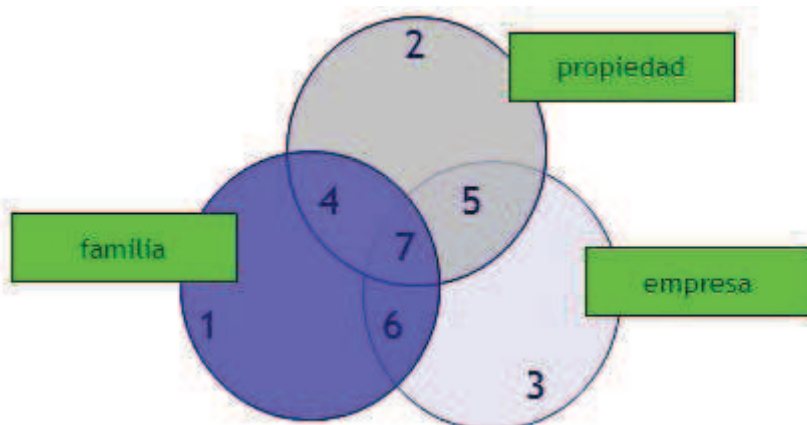
2.4.3 Regulación Entre Socios / Familiares

Antes de establecer la relación entre socios y familiares se debe considerar el Protocolo de Familia dentro gobierno de la familia empresaria donde se pueden presentar las siguientes situaciones:⁶⁸

- Fuente de los conflictos interpersonales
- Los diferentes roles asumidos por los familiares y externos (propietarios y gestores)
- Las luchas por los dividendos
- El proceso de sucesión

Lo cual se simplifica en base al Gráfico 3:

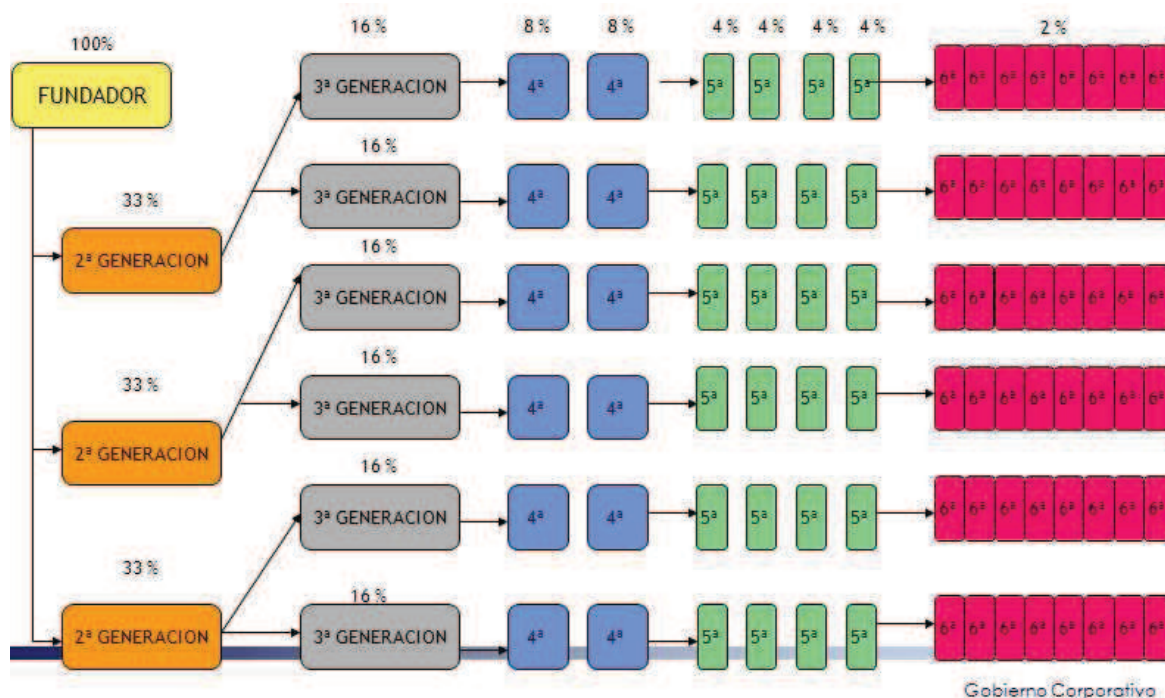
Gráfico 3: Relación familia, propiedad, empresa



Fuente: Consultoría IAAG & Corporate Finance.
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

El gobierno de la familia empresaria se sintetiza en el **Protocolo Familiar** que es un documento o acuerdo formal logrado por consenso entre los miembros de la familia empresaria, en virtud del cual se recogen los principios y pautas que han de regir las relaciones entre familia, empresa y propiedad, por lo que un Protocolo bien elaborado atenderá más al proceso de creación que al producto final como tal, es decir, el facilitar la continuidad de la Empresa como lo podemos observar en el Gráfico 4.

⁶⁸ IBARGÜEN, Alfredo. (2007). *El gobierno corporativo en las empresas ecuatorianas*. Quito: Consultoría IAAG & Corporate Finance.

Gráfico 4: Estructura de Propiedad de la Empresa Familiar Cerrada

Fuente: Buen gobierno corporativo, BVQ, MIF, BID.

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Por ello siempre será recomendable que un profesional externo conduzca el proceso, pues es la mejor forma de garantizar un mínimo de neutralidad y una apuesta acertada por el beneficio colectivo que no atienda a intereses individuales.

Un protocolo podrá abordar temas claves como:

- Valores Familiares y Empresariales
- Los Órganos de Gobierno
- El Régimen Económico
- El trabajo en la Empresa Familiar
- Confidencialidad y prohibición de competencia
- Incumplimiento del Protocolo
- Vigencia, revisión y modificación del Protocolo

La Asamblea Familiar

La Asamblea Familiar es el máximo ente de la familia, responsable de preservar sus valores y principios, de defender su armonía y de velar por el negocio. En ella participarán todos los accionistas y sus descendientes mayores de 18 años.

La Asamblea Familiar tratará de decidir siempre por consenso y cuando las decisiones requieran votación, en ésta participarán sólo los accionistas.

Consejo de familia

Es el representante de la Asamblea Familiar ante la familia y la empresa y es el responsable de velar por el cumplimiento de este protocolo. El Consejo de Familia estará constituido por diez personas, que serán designadas por cada una de las ramas familiares mencionadas al inicio de este protocolo. Se procurará la presencia de al menos dos miembros de la tercera generación y de al menos dos miembros de la cuarta generación. A pesar de la representación por ramas, el Consejo de Familia procurará actuar en el interés de toda la familia.

Canaliza las posturas, solicitudes y opiniones de los miembros de la familia respecto a la empresa familiar, respetando los órganos de administración de la empresa

2.4.4 Relación con Empleados, Proveedores y Clientes

Las empresas están inmersas en una red de interesados, intermediarios o grupos afectados por su acción. Se entiende por grupo de interés a toda organización o individuo a los que puede afectar de manera significativa las actividades, productos o servicios de la empresa, esto es, personas que trabajan en la organización, clientes, proveedores, medioambiente y entorno social.

Si la empresa tiene buenas prácticas de gobierno corporativo contribuyen a la competitividad responsable y mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros, ya que ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión, además de que permite el establecimiento de acuerdos en

mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados) debido a que cuenta con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor.⁶⁹

El gobierno corporativo busca mejorar la gestión de la empresa a través de la interacción de poderes entre la dirección, administración y grupos de interés como empleados, proveedores, clientes y la sociedad. Tener buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la imagen y desempeño de una institución. El objetivo del presente trabajo es medir el grado de desarrollo que tiene el gobierno corporativo en empresas familiares. Para lograr medir el grado de desarrollo de buen gobierno en empresas familiares, se ha entrevistado a representantes de empresas asesoras en aplicación del principio de buen gobierno, así como se realizaron encuestas, a representantes de empresas con la finalidad de obtener criterios respecto al tema propuesto. Los resultados obtenidos determinan que gracias a la regulación ejercida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, las empresas familiares cumplen con varios parámetros de un buen gobierno.

2.5 DIAGNÓSTICO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN ECUADOR

Los actuales Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC) presentan 51 recomendaciones o medidas. Es un primer paso positivo, al carecer de un carácter vinculatorio y obligatorio para los empresarios, directores y accionistas de control. Dichas recomendaciones sólo se convierten en mandato para aquellas compañías que las implementen en sus estatutos sociales; pero aún ésta protección es muy débil, puesto que nada impide a que el accionista de control o una simple mayoría de socios reforme los estatutos a su conveniencia cuando lo estime conveniente a su gusto o arbitrio, para no cumplir las disposiciones estatutarias. Incluso en el Ecuador, donde la violación de las normas estatutarias no es sancionada, ya que con los actuales medios disponibles a los accionistas de minoría, es imperioso gozar de legitimidad activa para demandar a la sociedad; no hablemos si quiera de demandar a los bloques de control.

⁶⁹ COLOMBIA. CONFECAMARAS. [<http://www.gobiernocorporativo.com.co/aspectos-generales/definicion.html>]. *Definición de Gobierno corporativo.*

La falta de adecuados controles corporativos disponibles a los accionistas minoritarios genera grave indefensión de sus legítimos intereses. Inclusive, los accionistas son acreedores de última (sexta) categoría.

A continuación se determina un análisis FODA del gobierno corporativo para empresas familiares, basado en las entrevistas y encuestas realizadas a expertos y a propietarios:

Tabla 11: Análisis FODA Gobierno Corporativo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Mayor nivel de compromiso de los integrantes debido a sus lazos familiares.	Sostenibilidad de Empresas Familiares a través de un Código de Buen Gobierno Corporativo	Concentración de poder en una sola persona y poca separación entre propiedad y administración.	Falta de Socialización en las PYMES sobre las Prácticas de Gobierno Corporativo
Los propietarios y directivos tienen una cultura y valores claros.	El Gobierno Corporativo ayuda a enfrentar las tensiones internas, tomar decisiones más técnicas y mantener la competitividad en un entorno complejo y cambiante.	Falta de Procesos de Sucesión Profesionalización y la endogamia (Actitud social de rechazo a la incorporación de miembros ajenos al propio grupo o institución)	En el Ecuador se observa que algunas empresas funcionan por cumplimiento de requisitos legales, es decir, no ejercen realmente un gobierno corporativo apropiado.
Cuentan con un líder que trabaja con pasión y le dedica más horas de trabajo a sus empresas.	Políticas de Apoyo al Gobierno Corporativo a través de instituciones como la CAF, Bolsa de Valores de Quito, Banco Interamericano de Desarrollo BID/FOMIN.	Los intereses colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar no siempre coinciden con los intereses particulares y a menudo originan tensiones en el seno familiar.	
	El uso de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, ayuda a una mayor apertura al comercio intrarregional y con miras a facilitar la inserción de las empresas ecuatorianas en el mercado internacional y atrae a la inversión extranjera.	Políticas sin trato equitativo a los socios o accionistas, y falta de transparencia en el manejo de la información financiera.	

Fuente: LINEAMIENTOS DEL CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO.

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Mediante el análisis FODA mencionado en la Tabla 11, aclara el panorama en cuánto a los beneficios que ofrece las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, ya que busca proteger la inversión de la familia empresaria y su sostenibilidad a través del tiempo.

Además es positivo dentro del ambiente empresarial contar con medidas claras que permitan ayudar a los miembros de la familia a tener diversos elementos de juicio para conducir de una manera eficiente a su empresa, generando competitividad y otorgando un valor agregado a la misma.

Los problemas de Gobierno Corporativo en la actual legislación ecuatoriana

En gran medida, los problemas de Gobierno Corporativo nacen por la falta de transparencia en el manejo del patrimonio de las empresas, los débiles controles externos (auditores externos, CNV, Superintendencias, etc.) e internos (Junta General de accionistas, comisarios, socios, etc.).

De acuerdo a David A. Sperber en un artículo *El Gobierno Corporativo en el Ecuador*, considerando una clasificación normativa existen tres niveles de protección: (1) la Ley; (2) la Autorregulación; y, (3) Cumplir o informar⁷⁰:

1. *Ley*.- Este es el nivel más fuerte de cumplimiento, por cuanto la legislación ostenta carácter general (leyes, decretos, reglamentos, resoluciones), y es obligatoria a todas las sociedades y sus administradores. En el país se puede subdividir en leyes aplicables a las sociedades, y leyes aplicables a las compañías que negocian en Bolsa.
2. *Autorregulación*.- La autorregulación es la asunción voluntaria por parte de las empresas, por lo general las sociedades cotizadas, que reforman sus estatutos sociales para adecuar sus conductas a las normas recomendadas por las autoridades o grupos empresariales. A éste rango pertenece el CEc.
3. *Cumplir o informar* (comply or disclose).- En vez de que las empresas busquen evadir o esquivar algunas reglamentaciones, y se prefiera la veraz información para los

⁷⁰ SPERBER, David A. (2008). [<http://ssrn.com/abstract=1493238>]. *El Gobierno Corporativo en el Ecuador*. Revist@ e-mercatoria. Vol. 7, No. 2. Acceso: (agosto del 2012).

inversores, cabe la posibilidad en ciertos casos de cumplir con las regulaciones bursátiles o informar al público los motivos por los que se ha preferido no seguir un determinado lineamiento. Ésta es una normativa intermedia entre la Ley y la autorregulación.

Algunas fases recomendadas para un proceso de reforma de Gobierno Corporativo:

1. Adopción de buenas Prácticas de Gobierno corporativo.
2. Implementación de buenas Prácticas de Gobierno corporativo.
3. Cumplimiento de las Prácticas implementadas.
4. Revelación a proveedores de financiación, mercados y sociedad del proceso de reforma de Gobierno Corporativo.
5. Evaluación periódica del cumplimiento de las Prácticas implementadas.

3 PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICADA A EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FAMILIAR

La presente propuesta de una estructura de Gobierno Corporativo está aplicada a empresas familiares de la ciudad de Quito para fortalecer el proceso de administración y permitir la permanencia en el tiempo de la empresa y la familia. En ese sentido la información proporcionada por los empresarios, expertos así como los factores del entorno, el desarrollo de la actividad y el nivel de competencia en el sector, permitirán el planteamiento de una opción que responda a las necesidades del sector.

Entonces, la planificación de una estructura de gobierno parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

3.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la actualidad, existe gran cantidad de información, de la cual generalmente se define la que es de relevancia o no para cada quien, de acuerdo a los respectivos intereses y preferencias. En los diferentes tipos de mercados, existen grandes motivaciones que definen una compra, la apariencia, convicciones, experiencias que acercan más o menos a una marca.

*El gobierno corporativo provee una estructura integrada en la gestión, a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlas, así como la forma de realizar un seguimiento a su desempeño en general, considerando las necesidades e intereses de cada empresa.*⁷¹

⁷¹ RIVERA LIRIO, Juana María. (2010). [<http://books.google.com.ec/books?i>]. *Gestión de la RSC*. p. 288.

El gobierno corporativo, habla de ello, de lograr que las empresas crezcan firme y controladamente sin que generen desequilibrios en su administración y de esta manera en el sector familiar se generen empleos y más actividad económica.

*Éste es el conjunto de mecanismos que permiten a los propietarios y proveedores de los recursos empresariales poder monitorear y supervisar la gestión de los administradores de la empresa, que en muchos casos son los propietarios mayoritarios*⁷²

En relación al modelo de gobierno corporativo y su aplicación al sector empresarial se realizó un estudio para conocer cuántas conocen del tema, cuántas lo aplican en sus empresa, además del porque se complica su implementación. Pero para entender la importancia del gobierno corporativo es necesario definirlo. Éste es el conjunto de mecanismos que permiten a los propietarios y proveedores de los recursos empresariales poder monitorear y supervisar la gestión de los administradores de la empresa, que en muchos casos son los propietarios mayoritarios.

Mediante el mejor manejo operativo en forma integrada en el proceso de administración familiar, se generará información oportuna y confiable, se constituye en una excelente herramienta para la toma de decisiones; además promueve la eficiencia, efectividad y economía en el funcionamiento de la empresa.

Para el mejoramiento, se propone la implementación de un modelo integrado, que le permita a cualquier empresa desarrollar y controlar los procesos operativos básicos en donde a largo plazo puedan realizar: la planeación de la empresa, la definición de objetivos y de metas parciales de corto plazo, la medición del desempeño de la empresa y la corrección del rumbo empresarial, así como la incorporación del talento profesional, el emprendimiento corporativo, por citar algunos de estos atributos.

En el contexto de América Latina, se puede argumentar que la falta de protección legal de los accionistas ha resultado en una alta concentración del control de las empresas en las

⁷² STEINWASCHER SACIO, William. [http://e-consulta.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=24610:la-importancia-del-gobierno-corporativo-en-la-empresa-familiar-para-su-sobrevivencia&Itemid=334]. *La importancia del gobierno corporativo en la empresa familiar para su sobrevivencia*. Acceso: (Martes, 03 de Enero de 2012).

manos de un grupo élite de familias (Sargent y Ghaddar, 2001) que puede dar paso a un gobierno corporativo ineficiente.

El gobierno corporativo en empresas cerradas y familiares hace referencia a la profesionalización de la administración de las empresas; el control de la información financiera para todos los grupos de interés; la regulación de las relaciones entre socios/familiares como empleados, proveedores o clientes; la protección de accionistas minoritarios; y en general, la forma más eficiente para el fortalecimiento de los órganos de dirección y control de la empresa.⁷³

Los parámetros en los que opera el gobierno corporativo según los LCAGC son: Derecho y Trato Equitativo de los Accionistas, Asamblea General de Accionistas, El Directorio, Información Financiera y no Financiera y Resolución de Controversias. Cabe recalcar que estos parámetros no se constituyen en definitivos en el sentido tradicional, sino que son meras recomendaciones de mejores prácticas⁷⁴, dado su carácter esencial de voluntarias y flexibles (“son los destinatarios quienes han de decidir si adoptarlas o no, y, en su caso, adaptarlas a las propias características y circunstancias de la sociedad”⁷⁵).

3.2 REQUERIMIENTOS BÁSICOS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MODELO CORPORATIVO

Se entiende por propuesta, *al proceso para hacer una cosa determinada, oferta, proposición*, para esto se requiere una serie de información básica, que debe ser preparada teniendo en cuenta los requerimientos de las empresas, pues cada uno de ellos requiere de diferentes consideraciones. De la calidad de los datos e información inicial, es decir de su: validez, claridad, amplitud y veracidad, dependerá la eficiencia posterior empresarial; por lo cual el proceso de realización de la propuesta tiene fundamental importancia. Los términos que se debe conocer son:

⁷³ *Ibíd.*

⁷⁴ Esto es porque se considera que las empresas deben ser libres de elegir la forma de gobernarse, dejando que el mercado juzgue si es la más adecuada.

⁷⁵ OLIVENCIA RUIZ, Manuel. (2003). *La remuneración de los administradores y el código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. En: Sánchez Calero, Fernando (Dir.); Ibáñez Jiménez, Javier Wenceslao (Dir.). La retribución de los administradores en las sociedades cotizadas: estudio especial de las opciones sobre acciones y otros derechos referidos a las cotizaciones. Madrid, Colex. p. 33.

3.2.1 Definiciones Importantes

Empresa.- Según Rjadell Manel. (2003) en su obra: Creación de empresas, se define a la empresa como: Un agente que organiza con eficiencia factores económicos para producir y comercializar bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos (p. 25)

Mediana empresa.- Si tiene entre cincuenta y ciento noventa y nueve trabajadores, la cifra de volumen de negocio no supera los 5 millones de dólares, y el valor de su patrimonio no es superior a 4 millones de dólares.⁷⁶

Empresas familiares.- Las empresas familiares son aquellas que tienen importantes nexos de unión entre la empresa y la familia; la cultura de ambas, constituida por valores y supuestos básicos de actuación, es permanente y voluntariamente compartida.⁷⁷

Cultura organizacional.- Robbins en su libro titulado “Como se forman las organizaciones” (1999:601), plantea que la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Estructura y órganos de gobierno.- Las sociedades mercantiles cuentan con un órgano de carácter colegiado como el Directorio que tenga una estructura definida y una dimensión adecuada al tamaño y a la necesidad de gobierno de la sociedad.⁷⁸

Conflicto familiar.- El conflicto sería la conducta que resulta de un proceso en el que una unidad busca un incremento de su propio interés en su relación con los otros. Este incremento debe resultar de una acción determinada, no de una circunstancia fortuita. Las unidades no están en conflicto cuando no existe interferencia deliberada o si ellos han

⁷⁶ PROYECTO DE LEY PYMES Y PROYECTO DE ESTATUTO ANDINO PARA LAS MIPYMES.

⁷⁷ ECUADOR. REVISTA ECONÓMICA DEL IDE. [www.ide.edu.ec]. *Todo queda en Familia*. Acceso: (enero del 2012).

⁷⁸ CAF. LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO. *V El Directorio. La necesidad de tener un directorio (Medida N° 19)*.

llegado a un acuerdo sobre su posición final, pero acontecimientos fuera de control impiden u obstaculizan su consecución.⁷⁹

Para los fines del presente análisis el marco referencial que utilizaremos es el concepto de familia en tanto institución social construida socialmente, delimitado en tres niveles de análisis: a) la familia como categoría social y como estructura objetiva del mundo social, b) la familia en tanto "campo" social, esto es como complejo interrelacionado de posiciones sociales que se diferencian en relación a factores económicos, físicos, materiales y sobre todo simbólicos poseídos por los miembros. c) La familia como "cuerpo", esto es, como disposición a actuar como grupo, proporcionando una identidad a sus miembros.⁸⁰

Sucesión y continuidad de la empresa familiar.- La sucesión es un proceso que insume un tiempo, el necesario para consolidar una serie de acuerdos satisfactorios y sustentables para todas aquellas personas que estén vinculadas con el sistema empresa familiar.⁸¹

3.2.2 Destinatarios

Los destinatarios principales de la propuesta estratégica es el público que se ha identificado, según los Lineamientos para un Código Andino de GC, es decir:

- Los propietarios mayoritarios que en muchos casos monitorean y supervisan la gestión de los administradores de la empresa.
- Administradores de la empresa.
- El consejo de administración representativo de la propiedad y accionistas minoritarios.
- El consejo de accionistas mayoritarios.

⁷⁹ ESPAÑA. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. [www.ocw.unican.es]. *Definición de Conflicto*. Acceso: (enero del 2012).

⁸⁰ REVISTA KAIROS. [http://www.revistakairos.org]. Acceso: (agosto del 2012).

⁸¹ ARGENTINA. LA VOZ. [http://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/empresas/continuidad-empresa-familiar-sucesion]. Acceso: (agosto del 2012).

Las etapas del proceso de diseño de la propuesta del modelo de gobierno corporativo son las siguientes:

Diseño

Un modelo de gobierno corporativo es un conjunto de: normas, pautas, procedimientos, etc. que se utilizan para controlar las operaciones y suministrar información de una empresa; por medio de: la organización, clasificación y cuantificación, la información que suministra el propietario a sus accionistas, empleados, clientes, proveedores.

Para que un modelo de diseño corporativo funcione eficientemente es preciso que su estructura-configuración cumpla con los objetivos trazados. Esta red de procedimientos debe estar tan íntimamente ligada que integre de tal manera el esquema general de la empresa que pueda ser posible realizar cualquier actividad importante de la misma. Un sistema de información bien diseñado ofrece: monitorear y supervisar la gestión de los administradores de la empresa.

El modelo de gobierno corporativo que se sugiere implementar en las medianas y pequeñas empresas podría sostener los siguientes elementos:

- Enfocarse en 5 aspectos principales: Control de información financiera para todos los grupos de interés, Regulación de las relaciones entre socios/familiares y empleados, proveedores o clientes, Protección de accionistas minoritarios, Fortalecimiento de los órganos de dirección y control de la empresa, Profesionalización en la empresa familiar.
- Fiabilidad, precisión y eficiencia, los beneficios deben representar un ahorro real en gastos de la compañía y una mejora en las ganancias, es decir sus beneficios deben ser mayores a su costo.
- El modelo de gobierno corporativo debe ser integrado, es decir afectar a todos los que la integran.

- Debe solucionar de manera eficiente el problema de manejo y proceso de información de la compañía, usando una buena comunicación.
- Permitir el control operativo en forma integrada de la empresa, en base al registro de las operaciones diarias.
- Generar información: oportuna y confiable; que sirva de base para la toma de decisiones, y, apoyar la eficiencia de la empresa: gráficos estadísticos, reportes financieros y operativos a cualquier nivel, e índices para medir la gestión.
- Ser claro y tener fácil comprensión de los datos, ofreciendo funciones de ayuda para la consulta de los miembros de la organización.
- Resolver inquietudes empresariales relacionadas con el manejo familiar.

Integración

El modelo de gobierno corporativo permitirá solucionar de manera eficiente el problema de manejo y proceso de información en empresas familiares; ya que en la actualidad la información es el recurso estratégico, por lo que una empresa no puede ser administrada eficientemente sin este recurso. Para lograr esto se han agrupado los procesos que se relacionan entre sí, en ocho temas de gestión, que se articulan de la siguiente forma:

- Control de información financiera para todos los grupos de interés.
- Regulación de las relaciones entre socios/familiares y empleados, proveedores o clientes.
- Protección de accionistas minoritarios.
- Fortalecimiento de los órganos de dirección y control de la empresa.
- Profesionalización en la empresa familiar.

Estos grupos, no se superponen sino que se complementan, para lograr gestionar eficientemente las funciones fundamentales de la empresa.

Contenido y alcance

El contenido y alcance del modelo corporativo es el siguiente:

- Direccionamiento Estratégico
- Misión
- Visión
- Cultura Organizacional
- Parámetro Organizacional
- Principios
- Políticas
- Monitoreo

3.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE LINEAMIENTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES

La necesidad de planear estratégicamente se deriva de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios, los cuales pueden ser de carácter tecnológico, político y gubernamental, de competencias, de actitudes y normas sociales o de actitud económica. Dentro del planteamiento estratégico se tendrá en cuenta que luego de un diagnóstico del entorno es posible planificar, pronosticando el futuro clima tecnológico, económico, político y social se propone determinar los parámetros necesarios para que toda empresa familiar pueda acceder a un gobierno corporativo.

Por lo que dichos lineamientos serán parte principal sobre el cual giren todas las estrategias de la empresa familiar. En otras palabras serán una guía para la gestión eficaz de una empresa familiar.

Poco se ha escrito sobre el gobierno de una empresa familiar, la mayoría de autores se limitan a mirarlo desde el punto de vista de familia, por supuesto que es indispensable

empezar el análisis por la familia, pero también es fundamental analizar la relación de la familia con su empresa.

En esta parte se propone los lineamientos necesarios para que una empresa familiar pueda normalizar su gestión a través de la incorporación de un Gobierno Corporativo que le permita perdurar en el tiempo sin que ocurra lo que normalmente sucede en las generaciones subsecuentes a la del fundador, la disolución de la misma por diferentes intereses o porque su gestión permitió que esto sea la consecuencia.

3.3.1 Análisis Actual de la Familia Empresaria

Como en todo proyecto, es necesario un análisis de la situación actual de la familia propietaria de la empresa, que contempla los aspectos que a continuación se menciona:

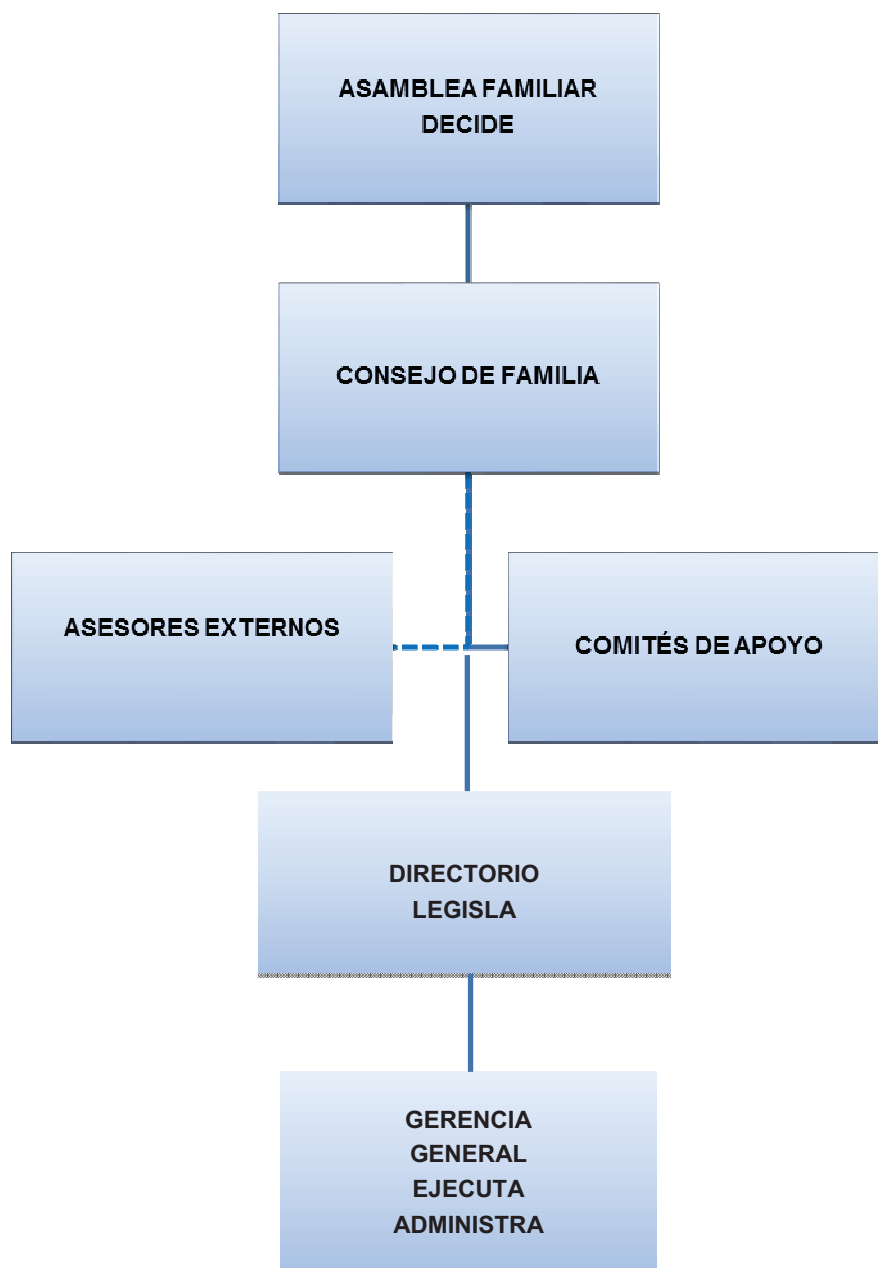
1. Miembros de la familia dueños de la empresa.
2. Documentos legales que certifiquen su participación accionaria en la misma.
3. Estructura funcional de la Familia (Asamblea y/o Consejo).
4. Principios y valores de la familia.
5. Documento normativo que ampare la relación familia-empresa (Protocolo familiar).
6. Documento legal de traspaso o venta accionaria.
7. Documento que ampare la sucesión de los dueños.

3.3.2 Plan de Organización

Se procederá analizar el resultado de esta investigación y en común acuerdo con los miembros de la familia elaborar el plan de Organización.

1. Elaboración de la estructura familiar

Es importante dentro de la Propuesta de Gobierno Corporativo para Empresas Familiares establecer un organigrama para la Familia, ya que es aquí donde se tomarán las decisiones sustanciales que afectarán directamente a la Empresa, por lo que se sugiere lo siguiente:

Gráfico 5: Estructura Familiar

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

2. Elaboración del Protocolo Familiar

El protocolo familiar se ha convertido en la Carta Magna para la Empresa Familiar y es quizá uno de los documentos más valiosos para organizar la sucesión y el desarrollo del negocio familiar, por lo que se sugiere recoger los siguientes temas, para dar respuesta a los conflictos que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una Empresa Familiar y que puede llegar a afectar a las relaciones

profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa, así tenemos una propuesta de los aspectos que debería contener un Protocolo Familiar:

Tabla 12: Protocolo familiar

Establecer el preámbulo sobre el origen de la empresa y consideraciones sobre el fundador
Especificación de valores y principios de la familia y su estrecha relación con la empresa familiar
Objetivos y vigencia del protocolo familiar
Condiciones para la modificación del protocolo
Criterios para la conformación de la Asamblea de Familia y del Consejo de Familia
Canales de comunicación entre la familia y la empresa.
Establecimiento de normas de funcionamiento del consejo de familia, código ético y de comportamiento para los miembros de la familia así como criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno.
Elaboración de mecanismos para la solución de conflictos y toma de decisiones
Procesos de selección y evaluación de directivos familiares, apertura o restricción para el ingreso a la Empresa.
Plan de jubilación de los líderes familiares y plan de formación de nuevas generaciones para establecer procesos de sucesión.
Políticas de empleo y evaluación a los familiares que trabajan en la empresa.
Procesos de apoyo y acompañamiento a los miembros de la familia para la identificación y alcance de sus metas personales y profesionales.
Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares, mediante la creación de un fondo de liquidez con su respectiva reglamentación.
Derechos de los miembros de la familia: Compra Venta de acciones - derechos de preferencia; intención sobre la propiedad del capital y su transmisión, legados y riquezas que tienen el carácter de intransferibles en la familia.
Acceso y restricción de los parientes políticos a la empresa
Establecimiento de relaciones con los parientes políticos: Acuerdos o Capitulaciones matrimoniales y testamentos
Apertura o cierre para operaciones accionarias con personas no pertenecientes a la familia.
Responsabilidad explícita de los miembros firmantes para velar por el funcionamiento, estabilidad y crecimiento de la empresa.
Establecimiento de posibles fusiones, venta o alianzas estratégicas

Fuente: <http://www.efamiliar.org/articulo/16/7/>

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Debemos considerar que para la elaboración de un Protocolo Familiar se necesita de un equipo experto multidisciplinario que guíe a la familia durante éste proceso, ya que muchas de las veces son temas delicados y de decisiones sustanciales para la misma.

Además tendremos en cuenta que la finalidad del Protocolo Familiar es cohesionar valores y principios entre la Empresa y la Familia unidos por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad, buscando asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar.

Finalmente se debe crear conciencia que los firmantes del primer Protocolo Familiar iniciarán una etapa en sus relaciones más reflexiva y formal creando un ambiente de confianza y respeto para afianzar sus vínculos afectivos y de familia.

Una vez observados ciertos aspectos que debería contener el Protocolo Familiar estableceremos ciertas pautas que se debería tomar en cuenta para la consecución del mismo:

PREÁMBULO

Para la elaboración del preámbulo es importante tener en cuenta aspectos como:

- Nombres de los Titulares o Fundadores.
- La finalidad del Protocolo Familiar.
- El compromiso que establecen los firmantes para el cumplimiento libre del acuerdo.
- Cuándo se darán modificaciones o actualizaciones, etc.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Dentro del ámbito para su aplicación pueden existir dos sectores el subjetivo y el objetivo. En *el subjetivo* se determinará el cumplimiento para los miembros de la Familia, así como para posibles nuevos miembros que ingresen por compra de participaciones en la empresa con la injerencia de que se debe dar fiel cumplimiento a la Carta Magna que vendría a ser el Protocolo Familiar, caso contrario el miembro de

familia quedaría inhabilitado. Además dentro de éste ámbito se tendrá que tomar en cuenta la difusión del mismo a las nuevas generaciones sobre el funcionamiento y la finalidad del Protocolo Familiar.

Ámbito Objetivo, permitirá regular las participaciones sociales que directa o indirectamente ostente la sociedad ya sea dentro de la misma empresa, con otras entidades o sobre las participaciones que pueda tener la organización fruto de adquisiciones de otras empresas o pertenencia a otros grupos empresariales.

VALORES

A continuación se menciona algunos aspectos a ser tomados en cuenta por la Familia Empresaria:

- *La Cultura y Tradiciones* que tiene la Familia como tal, es decir, todo lo que inició la primera generación deberá tener una continuidad, así mismo deberá ser flexible ya que admite evolución constante para las nuevas generaciones sin que rompa ésta unión entre lo tradicional y lo moderno sino que se acople a las nuevas exigencias de la sociedad. También se puede crear mecanismos que fomenten el interés de los descendientes en la Empresa Familiar, teniendo en cuenta que aunque trabajen o no dentro de la misma se encuentren informados de su desarrollo y resultados.
- *Unidad y Consenso*, este aspecto es importante ya que dentro del Grupo Familiar es en dónde se toman las decisiones más relevantes para la empresa y la familia como tal, así que el debate interno y las diferencias que surjan no podrán trascender a terceros, pero si se buscará mediar dichos procesos.
- *Profesionalidad y Solidaridad*, cuando se trate de toma de decisiones empresariales el grupo familiar tratará de poner de lado sus intereses personales y atenderá a intereses sociales para la creación de riqueza a largo plazo. Mientras que la empresa tomará en cuenta el trato a los accionistas dentro del mercado o sector al cuál pertenezca.

ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA

a) EL CONSEJO DE FAMILIA

Para un manejo sostenible del Consejo de Familia se propone tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Misión*, es decir cuál es el fin del Consejo de Familia.
- *Miembros*, por cuántos miembros de familia estará conformado, además de elegir a personas fuera del Grupo Familiar que deberán ser de probada experiencia, credibilidad y honestidad, sujetas a ser elegidas por el mismo Consejo de Familia.
- *Requisitos para ser Miembro*, se sugiere establecer claramente los requisitos primordiales para llegar a ser miembro del Consejo.
- *Objetivos Específicos*, vendrían a constituirse en las funciones necesarias para llevar a cabo su misión.
- *Elección del Presidente y Secretario*, en este aspecto se delimitará el tiempo y funciones de los mismos.
- *Quorum, representación y Debates*, enmarca el funcionamiento del Consejo en donde se procurará la participación de todos los miembros, tratando de mantener un clima de diálogo y cordialidad.
- *Votaciones, ejecución y adopción de acuerdos*, finalmente se realizará votaciones para la toma de decisiones, se realizará la ejecución de las mismas y por supuesto el seguimiento y adopción de tales acuerdos.

Es recomendable que el Consejo de Familia se encuentre integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares.

b) COMITÉS DE APOYO A LA FAMILIA EMPRESARIA

A continuación se sugiere algunos tipos de comités que pueden ser constituidos cuando la Familia Empresaria lo necesite y aporte a soluciones de conflictos, determine planes de profesionalización y oriente con información económica que determine cuánto se dispone de fondos para miembros de la Familia.

COMITÉ DE ARBITRAJE

El objetivo de crear dicho comité, será el de resolver conflictos entre miembros de la familia de una manera independiente de intereses, sería importante conformarlo por tres representantes.

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y FORMACIÓN

Se considera que deberá observarse tres aspectos fundamentales:

- *Misión:* Es examinar y evaluar la idoneidad para el desempeño de funciones directivas así como emitir algún criterio sobre incorporaciones a la empresa de los miembros del Grupo Familiar.
- *Integrantes:* Se recomienda que se encuentre integrado por tres personas nombrados por el Consejo de Familia.
- *Carácter Discontinuo de su labor:* Dicho comité estará sujeto a formarse cuando se lo necesite caso contrario no entrará en funcionamiento y sus decisiones son inapelables.

COMITÉ DE LIQUIDEZ

Dicho comité se encargará del estudio y la factibilidad de disponer de fondos para emplearlos en la capacitación y formación de miembros de la familia.

COMITÉ DE REMUNERACIONES

El comité de Remuneraciones realizará una evaluación de desempeño ejecutivo, para poder aprobar la remuneración de los altos ejecutivos (incluyendo al director ejecutivo de la empresa) y aprobar todos los planes de gratificaciones, etc.

COMITÉ DE AUDITORIA O CONTROL

El comité en mención se encargará de la designación de auditores independientes a través de la presentación de una terna, además tendrá que revisar las auditorías internas y externas, los sistemas de control interno y los estados contables presentados.

c) ASAMBLEA FAMILIAR

Es recomendable que asistan todos los miembros de la Familia en línea directa al Grupo Familiar, se tratará temas sobre los objetivos que la Empresa pretenda conseguir de igual forma una mejor participación en la gestión de la misma. Así como también dentro de éste órgano se fomentará las relaciones familiares, así como detectará posibles problemas familiares que podrían tener repercusión en la Empresa.

CONDICIONES DE ACCESO Y TRABAJO

En los aspectos a ser tomados en consideración se sugieren:

- Acceso, Prudencia y Cónyuges: se deberá tomar en consideración una manera equitativa para el acceso de los miembros de familia, siendo prudentes en el mismo ya que un elevado número de familiares puede ocasionar niveles de competitividad bajos, en el aspecto conyugal lo más recomendable es que no tomen parte dentro del ámbito laboral pero si fuera el caso se debería tener claras las funciones y el alcance de los mismos.
- Condiciones de Acceso: se determinará ciertos aspectos que deberá cumplir el postulante para el cargo así como también se recomienda abrir campo para las

profesionales de miembros de la familia menores a una cierta edad que sirvan de apoyo y no perjudiquen o perturben a la organización.

PRINCIPIOS GENERALES

Es de fundamental importancia tener en cuenta que la política económica que marque el funcionamiento del Grupo familiar, cuente con principios generales que abarquen:

- Retribuciones al capital.
- Otras fuentes de ingresos de la familia.
- Determinar que el Consejo de Administración y la Dirección de la Empresa proporcionen información veraz, transparente y oportuna.
- Anualmente realizar una valoración de las acciones de la empresa dependiendo al sector al cuál se dediquen.

ENAJENACIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES

Es importante este aspecto ya que determinara el acceso o restricción de personas fuera del Grupo Familiar, he aquí algunos aspectos a ser tomados en consideración:

- *Derecho de preferente de adquisición:* se dará a los miembros de la familia especial preferencia para la compra si es que alguno de los otros miembros desea enajenar su participación en la empresa.
- *Excepciones:* se determinará ciertas restricciones para miembros que no vayan en directa línea de consanguinidad o en cierto estado civil de los miembros de la familia.
- *Subsistencia del Protocolo Familiar:* lo importante es que el grupo familiar no pierda poder de decisión con la enajenación de participaciones si este es el caso se tendrá que adaptarán las normas del Protocolo Familiar a la nueva realidad.

CONCESIÓN DE GARANTÍAS Y PRÉSTAMOS

Se considera un aspecto restringido el otorgar avales o garantías a terceros y de la misma forma préstamos financieros que superen el capital social o afecten a los resultados, ya que se podría poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa y de la familia.

DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

Se basa en la formación y valores que se espera tener de los Directivos y Empleados dentro de la Empresa, para que sea un aporte al clima organizacional creando espacios de crecimiento y estabilidad dentro del conglomerado humano (Ver Tabla 13 y Tabla 14).

ADHESIONES AL PROTOCOLO

Se constituye en el compromiso intrínseco de los miembros del Grupo Familiar para difundirlo, darlo a conocer a sus descendientes de una manera convincente que asegurará la cohesión de la Familia con la Empresa Familiar.

3.3.3 Propuesta Estratégica para la Empresa Familiar

Se determinará con el análisis de la situación actual de la empresa familiar que se estructura en base a un manual de organización, que busca: definir un marco referencial de acción para la empresa, generar una mayor claridad operativa, y asegurar el uso racional de los recursos con los que cuenta la empresa, para apoyar el logro de los objetivos, así tenemos:

1. Estructura de Gobierno de la empresa

El entorno de control de las empresas debería estar basado en su misión, visión, cultura organizacional y direccionamiento estratégico; explícitamente para operar la empresa requiere de una estructura organizacional; se deben asignar funciones para cada unidad

de gobernanza dentro de la misma. Por lo que se tomará como base el organigrama estructural de Gobierno Corporativo antes mencionado. (Ver Gráfico 5).

2. *Estructura funcional de la empresa*

Directorio de la Empresa:

Puede estar conformada por los miembros de Consejo de Familia, directores externos que conozcan del sector.

- Control de las actividades de gerencia.
- Mantenerse al tanto de la gestión de la empresa y tomar las decisiones fundamentales que busquen siempre el mejor desempeño de la empresa.
- Decidir sobre la implementación de nuevos proyectos tendientes al crecimiento de la empresa, o al incremento de su rentabilidad.
- Garantizar que los comités conformados se encuentren encabezados por expertos en cada área y que todos los miembros sean independientes.

Gerencia:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la utilización de los recursos de la empresa, mediante el establecimiento y evaluación de: objetivos, políticas y estrategias.
- Supervisar que las operaciones se ejecuten, bajo el marco de control de la empresa y la normatividad vigente en el Ecuador.
- Realizar revisiones aleatorias de las operaciones de la empresa, para aplicar medidas correctivas.

- Programar reuniones de trabajo con el personal, cuando considere necesario, para tratar asuntos relacionados con las actividades de la empresa, con el fin de coadyuvar en el mejoramiento de las funciones e incentivar el trabajo en equipo.
- Analizar proyectos de inversión que deba realizar la empresa, para mejorar su productividad y la satisfacción del cliente.

3. *Relación Familia-Empresa*

La comunicación entre la Familia y la Empresa es un instrumento de gestión y de dirección, que permite: innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones. Con la comunicación se busca apoyar la estrategia de las empresas, proporcionando coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la dirección, y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

a. Información

La calidad de la información que se genere en cada una de las áreas de la empresa para la Familia, debe tener por lo menos las siguientes características:

- Utilidad: Esta en función de su contenido informativo y de su oportunidad.
- Veracidad: Debe incluir eventos correctamente medidos.
- Confiable: Utilizarse para tomar decisiones en base a ella.

La información mínima que debe generar cada área de una empresa, es la siguiente:

Directorio.- Para las reuniones que mantiene el directorio especificar claramente el orden del día a tratar así tenemos por ejemplo:

- Orden del día claramente definido.
- Material completo que permita una clara toma de decisiones con fundamentos.

- Elaboración de la convocatoria previa.
- Determinar la presencia del secretario de la empresa
- Presentar las reglas claras sobre los procedimientos de la reunión
- Informe trimestral de las reuniones que mantiene con los diferentes comités como de Auditoría, Remuneraciones.
- Establecer políticas y normas generales de funcionamiento de la empresa.
- Encontrarse abiertos a la evaluación del desempeño del mismo, demostrando la capacidad para ejercer funciones destinadas a una orientación estratégica y supervisión.

Gerencia.- Informe trimestral, que al menos incluya:

- Estados Financieros del periodo que se trate.
- Relación de las ventas por tipo de productos y clientes.
- Informe sobre el logro de las metas propuestas.
- Informe sobre quejas de los usuarios.
- Todos los informes deberán ser entregados a la Junta de Socios.

b. Comunicación

Es importante que exista una amplia comunicación, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas que trabajan en las empresas por lo tanto se deberán establecer las siguientes medidas:

- Realizar una reunión con el Consejo de Familia, para que la Gerencia socialice la información de aspectos fundamentales de la Empresa a la Familia

Empresaria y puedan tener elementos de juicio de valor para la toma de decisiones.

- Llevar a cabo una reunión de Directorio por lo menos trimestralmente, para que la Gerencia informe a los socios sobre el funcionamiento de la empresa; así como para que analicen nuevas oportunidades de mercado, que permitan cubrir nuevos nichos donde se ha visto que existe la demanda y la empresa está en capacidades de cubrirla.
- Llevar a cabo una vez al mes, una reunión de trabajo entre la Gerencia y el personal de la empresa, para establecer comunicación horizontal, que ayude a la integración de la información y a la resolución de problemas que involucran a diferentes áreas de la empresa.
- La Gerencia deberá entregar a todo el personal, el Reglamento Interno del Personal, los reglamentos y políticas internos, así como poner en su conocimiento las funciones y responsabilidades asignadas.
- Los empleados, darán a conocer a la Gerencia, en forma escrita las denuncias sobre anomalías cometidas en su área.
- Los reportes financieros y operativos serán comunicados a la Gerencia y Junta de Socios, en un formato impreso y anillado, donde los reportes serán claros, detallados y explicativos; la información financiera será presentada conforme a las NIIF.

4. Normativas existentes, como principios, valores, misión, visión

El Sistema de Control Interno propuesto para cualquier empresa se estructura en base a un manual de organización, que busca: definir un marco referencial de acción para la empresa, generar una mayor claridad operativa, y asegurar el uso racional de los recursos con los que cuenta la misma, para apoyar el logro de los objetivos.

Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la obtención de los objetivos propuestos.

Misión

Una Misión estratégica indica las aspiraciones de la administración para con la Organización, proporcionando una vista panorámica de en qué negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear.

“La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave que proporciona a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo y diferenciación de otras compañías que estén situadas de manera similar, en otras palabras proporcionar a una organización el enfoque y direccionamiento estratégico”.⁸² Para que la Misión de una empresa, refleje efectivamente el “DEBE SER” de la empresa, la propuesta observará los lineamientos anteriormente definidos.

Visión

Para redefinir la Visión de La Empresa se han tomado en cuenta los lineamientos definidos anteriormente; con estos antecedentes, la visión que se propone para La Empresa nace de la Cultura Organizacional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional, es la construcción social de la identidad de la empresa por los individuos que forman parte de ella y por las interacciones que se dan entre ellos; es un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

⁸² THOMPSON, Jr. y ARTHUR, A. (1998). *Administración Estratégica*. Editorial El Salvador. p. 35.

Parámetro Organizacional

Los parámetros organizacionales definen el sistema de valores y creencias de la organización, los **principios** corporativos se basan en saber “quiénes somos y en qué creemos” y los **valores** son los preceptos, compromisos y responsabilidades, que establece el marco de relaciones entre la empresa y los socios, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Para este fin se utilizan dos herramientas: la matriz axiológica de principios y la matriz axiológica de valores.

Matriz axiológica de valores

La matriz axiológica de valores que se considerara para cada empresa Familiar, es aquella que contiene las pautas de comportamiento que los miembros deben tener y observar hacia los diferentes actores de la misma, se ha definido mediante las encuestas que se obtuvieron de los empresarios así como también de la cultura de nuestra sociedad, y que se muestra a continuación:

Tabla 13: Matriz axiológica de valores

VALORES	ACTORES						
	INTERNOS		EXTERNOS				
	Empleados	Socios	Sociedad	Gobierno y autoridades	Clientes	Proveedores	Competencia
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X		
Participación	X	X	X	X	X	X	
Excelencia	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	X	X	X	X	X	X	X
Honradez	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Valores

La organización es un sistema social, que contiene relaciones que identifican a los individuos y definen las características axiológicas; estas relaciones deben estar regidas por principios y valores corporativos, que determinan los criterios con los cuales la empresa familiar operará y promocionará su imagen hacia los diferentes grupos de interés o públicos de la empresa.

La base de su cultura organizacional la constituyen los valores y principios que observarán las personas que forman la empresa, y que son:

Valores: Los valores corporativos definidos anteriormente en la matriz axiológica de valores que observará La Empresa Familiar son:

- **Respeto.-** Aceptar y comprender tal y como son los demás, su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque para nosotros se encuentren equivocados.
- **Ética.-** Todos los actos que realicen las personas que pertenecen a la organización estarán basados en la honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, y disposición de servicio.
- **Honestidad.-** Es el valor indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.
- **Compromiso.-** Es un acuerdo entre dos o más partes, una promesa, una alianza; para comprometerse a cumplir las políticas, lineamientos y realizar una actividad.
- **Participación.-** Es necesario para alcanzar nuestros objetivos unificar esfuerzos, compartiendo nuestras habilidades y conocimientos, comunicándonos franca y abiertamente y fomentando un ambiente de confianza y productividad.

- **Excelencia.-** Es un requerimiento para mejorar y tener la capacidad de reinventarse a uno mismo; la necesidad de cambiar surge de la necesidad de estar llenos y de alejar el vacío.
- **Competitividad.-** La empresa apoyará a las personas a que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, para que optimicen el uso de los recursos que les son asignados.
- **Honradez.-** La virtud de la honradez, es el honor ejemplificado en las vidas de las personas; una persona es honrada, cuando concilia las palabras con los hechos.

Los principios y valores corporativos, en conjunto son la base de la organización, conforman la cultura organizacional de la empresa, este conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento la diferencian de otras organizaciones, la relación entre los diferentes actores se basa en respeto y el logro de beneficios para todas las personas que se relacionaran con la respectiva empresa. Cabe recalcar que los valores, se han tomado como referencia lo sugerido por los especialistas y de las encuestas realizadas a los empresarios.

Tabla 14: Matriz axiológica de principios de cada empresa

PRINCIPIOS	ACTORES						
	INTERNOS		EXTERNOS				
	Empleados	Socios	Sociedad	Gobierno y autoridades	Clientes	Proveedores	Competencia
Remuneración justa	X	X	X	X			
Generar buen ambiente de trabajo	X	X	X		X	X	
Crecimiento de personal	X	X	X	X	X	X	X
Satisfacer al cliente		X		X	X		X
Equipo de trabajo	X	X			X	X	X
Cumplimiento tributario	X	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad adecuada		X		X	X	X	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Principios:

- **Remuneración justa.-** En la empresa se administrarán eficientemente las remuneraciones, definiendo un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas.
- **Clima laboral positivo.-** LA EMPRESA considera que la eficiencia es influenciada por un ambiente de trabajo agradable, por eso busca crear un clima laboral positivo para que el personal tenga claro que todo empleado del Grupo, desde el gerente hasta el operario, pertenece al mismo equipo aunque tengan diferentes actividades y responsabilidades; en el cual la comunicación sea el motor que permita evitar malos entendidos.
- **Desarrollo y crecimiento del personal.-** El desarrollo de las personas involucra aspectos como: salud física, desarrollo mental, desarrollo espiritual, ámbito laboral, ámbito financiero y relaciones interpersonales; LA EMPRESA realizará todos los esfuerzos para colaborar con el crecimiento de todos sus empleados.
- **Satisfacer al cliente.-** En la actualidad es indispensable lograr la plena "satisfacción del cliente" para ganarse un lugar en su "mente" y por ende, en el mercado meta; la satisfacción del cliente le permitirá a LA EMPRESA posicionar su imagen comercial y pública como una empresa eficiente que opera con recursos idóneos.
- **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo implica lograr que un grupo de personas trabajen de manera coordinada para ejecutar un proceso; LA EMPRESA apoyará toda acción encaminada a lograr integrar en toda la empresa un equipo de trabajo eficiente en base a una comunicación directa y horizontal que sobrepase la formalidad de los niveles jerárquicos.
- **Cumplimiento tributario.-** La responsabilidad de la empresa es cumplir los requerimientos tributarios, esta acción, le dará a la empresa respaldo legal y buena imagen pública.

- **Rentabilidad Adecuada.-** Toda persona que emprende una empresa, desea principalmente la generación de un beneficio, por tanto en base a la optimización de los recursos productivos, se buscará aportar para que LA EMPRESA logre la máxima rentabilidad posible.

Cabe recalcar que los valores se han tomado como referencia lo sugerido por los especialistas. La empresa buscará que los valores y principios estén siempre alineados con el desempeño de las personas que la forman, y que éstas presentan actitudes positivas tales como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Capacidad y deseo de opinar, pues saben que sus palabras son escuchadas.
- Observar una conexión directa entre su labor y los objetivos de la Organización.
- Servir de guía y orientación a sus compañeros sobre cómo deben trabajar y comportarse.
- Fortalecer la cohesión de sus miembros y proteger a la organización de amenazas externas.
- Autogobierno y autocrítica, es decir valorar cómo se están haciendo las cosas.
- Dar coherencia y alma (sentimientos) a la organización.

Políticas

Las políticas referidas se han determinado considerando que el enfoque es hacia empresas familiares, general y como consecuencia de los aspectos más importantes identificados con falencias de acuerdo a las encuestas aplicadas:

Cultura Organizacional en las Empresas Familiares

- Crear, desarrollar y mantener un clima de trabajo positivo.
- Capacitar al personal, para asegurar un adecuado aprovechamiento del equipo disponible.
- Desarrollar e implementar mecanismos de comunicación eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.
- Desarrollar una cultura organizacional que fomente: la calidad, la colaboración, el trabajo en equipo y la puntualidad en la entrega de los contratos y pedidos.
- Desarrollar herramientas de evaluación de la gestión, para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; y estar en posibilidad de implementar oportunamente las medidas correctivas necesarias.

Profesionalización en la empresa familiar

- La profesionalización en la empresa familiar, en muchos casos existirá una contradicción entre el deseo de dar empleo a familiares o el deseo de ver a un familiar en la dirección general de la empresa, y el deseo de disponer del equipo de directivos más competente y experimentado.
- Existen muy diversas formas de solucionar dicho conflicto, y las más adecuadas pasan por proveer dichas situaciones con la mayor antelación posible, estableciendo así los mecanismos necesarios para gozar del mix más adecuado de familiares bien preparados y competentes y profesionales de primera línea.⁸³

⁸³ LA EMPRESA FAMILIAR. [<http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion40.html>].

5. *Código de ética y de Conducta*

Es necesario que cada empresa familiar tenga un reglamento interno para que si decide aplicar el gobierno corporativo pueda establecer parámetros de comportamiento y por tanto también de posibles sanciones ante su incumplimiento; pues se busca asegurar el desarrollo de operaciones y actividades claras, éticas y respetuosas. De ahí que cada organización debe fijar uno propio, el contenido de un reglamento puede contener los siguientes aspectos:

- **Principios y Valores**, que deben estar en concordancia a los Principios y Valores Familiares, mismos que se encuentran referidos en las Matrices Axiológicas referidas en la Tabla 13 y Tabla 14.
- **Código de Ética**, se basa en la responsabilidad e integridad con que se actúe hacia los diferentes stakeholders ya sean, con la Comunidad, con los Clientes o usuarios finales, con los Colegas, con el Estado, con la Competencia, a través de la práctica y el ejemplo.
- **Código de Conducta**, determinará ciertos parámetros para un cumplimiento de un código de conducta de acuerdo a la escala de valores y principios tanto familiares como empresariales, así tenemos:
 - **Ámbito y Aplicación:** Es decir tomar en cuenta hacia quien va dirigido el mismo.
 - **Valores éticos:** Se establece en la matriz axiológica de valores ver Tabla 13.
 - **Integridad Relacional:** Implica el comportamiento de los representantes de la organización.
 - **Integridad de Mercados:** Se refiere al comportamiento que la Empresa tendrá frente a la Competencia.

- **Integridad Organizativa:** Determinaremos en este aspecto el comportamiento frente a su propia empresa, frente a los colaboradores, el respeto a la jerarquía que se propone en el organigrama (Ver Gráfico 5).
- **Integridad Personal:** Dentro de éste aspecto se determina la forma de actuar de cada uno frente a los demás es decir al círculo íntimo de familiares y amigos.

3.3.4 Modelo de Gestión para la Empresa y la Familia Dentro de un Marco de Gobierno Corporativo

Se propondrá el modelo de gestión para la Empresa y Familia dentro de un marco netamente de Gobierno Corporativo, para lo cual se establecerá los siguientes aspectos:

1. *Diagnóstico de Gobierno Corporativo de la CAF (Corporación Andina de Fomento)*

Las familias empresarias como primer paso para determinar la situación actual de su desarrollo empresarial, mediante este trabajo investigativo se sugiere la utilización de la herramienta Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo de la CAF⁸⁴, basados en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, a continuación se encuentra una descripción de parámetros fundamentales a ser tomados en cuenta:

Descripción de Parámetros

Medida: Se encuentran las 51 medidas de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, basados en cinco aspectos fundamentales:

- Derecho y Trato Equitativo a los Accionistas
- Asamblea General de Accionistas
- El Directorio
- Información Financiera y No Financiera
- Resolución de Controversias

⁸⁴ CAF. [<http://gc.caf.com/interna.asp?pg=17>].

Recomendaciones: Viene a constituirse las actividades que se tendrían que cumplir para llevar a cabo las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

Necesidad: La CAF ha determinado tres aspectos como son: Imprescindible, Importante y Conveniente.

Cumplimiento: La CAF establece parámetros como: SI, NO, En Proceso e Incompatibilidad legal/No Aplica, para que el usuario tenga una gama de posibilidades al escoger su respuesta. **Puntuación y Máximo:** Viene a constituirse la valoración en números de cuánto cumple la empresa con las medidas tomadas en cuenta para dicha valoración, así como también coloca una puntuación máxima para la comparación y evaluación respectiva.

Al final el evaluador le va determinando ciertos juicios de valor que van en base al cumplimiento total, parcial o deficiente, de los Lineamientos para un Código Andino de Buen Gobierno Corporativo. (Ver Anexo 4).

2. Plan de acción basado en los 5 pilares del Gobierno Corporativo que son:

A. DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS

1. PRINCIPIO DE IGUALDAD DE VOTO (*MEDIDA N° 1*)

Derecho de cada acción un voto.

El estatuto de la compañía no debería poner obstáculos al derecho a voto a distancia de los accionistas que no pudieren concurrir por estar fuera de los límites provinciales donde tiene su residencia la compañía. El voto podría darse a través de correo postal por ejemplo.

2. DERECHO A LA NO DILUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD (*MEDIDA N° 2*)

Operaciones que puedan afectar a los accionistas minoritarios deberán ser puestas en conocimiento de los accionistas.

3. FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS ACCIONISTAS (*MEDIDA N° 3*)

La empresa deberá establecer los cauces precisos para facilitar la comunicación con los accionistas.

Para que exista la transparencia adecuada, y la asistencia a la mayor cantidad de accionistas posible, es pertinente que las empresas publiquen la convocatoria a junta general o extraordinaria, en los diarios de mayor circulación del país.

En cuanto al correo electrónico sería pertinente que los accionistas al ir a la empresa para firmar el libro de acciones y accionistas, dejen su dirección de correo electrónico para que la empresa pueda enviar por esta vía las convocatorias o anuncios importantes, ya que actualmente el Internet es utilizado por una gran cantidad de personas en el mundo entero. Esto claro sin dejar de lado la publicación en la prensa.

4. CAUCES ELECTRÓNICOS DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB CORPORATIVA (*MEDIDA N° 4*)

La empresa deberá disponer de una página WEB. Las compañías en general, actualmente por la globalización y comercialización a nivel mundial, necesitan de una página Web, que generalmente ya la tienen, en ésta, además de incorporar la información de la empresa y sus productos, debería agregarse un espacio para el gobierno corporativo, en el cual se incorpore los estados económico-financieros, los dictámenes del auditor, nombres de: los miembros del Directorio, el Gerente General, listado de los 10 accionistas principales, hechos relevantes, informes de

Administración y de ser el caso Comisario, informe anual del buen gobierno corporativo, en fin todo lo que la empresa quiera dar a conocer a los posibles inversionistas y a los accionistas actuales. Esta sugerencia debería ser considerada, principalmente por las empresas inscritas en el Registro del Mercado de Valores.

5. LA TRANSMISIÓN DE LAS ACCIONES

La empresa comunicará a los mercados el régimen de transmisión de las acciones

6. CAMBIO O TOMA DE CONTROL POR OTRO GRUPO (MEDIDA N° 6)

Eliminación de los blindajes anti OPA

LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

1. FUNCIÓN Y COMPETENCIA (MEDIDA N° 7)

La Asamblea es el órgano supremo de la compañía.

2. REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO Y FUNCIONAMIENTO DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS (MEDIDA N° 8)

Deberán tener un reglamento de régimen interno de la Asamblea

3. CLASES Y CONVOCATORIA (MEDIDAS N° 9 , N° 10 Y N° 13)

- Obligación concreta de convocar
- Plazo de la convocatoria
- Medios de difusión del anuncio de la convocatoria
- El contenido del anuncio de convocatoria

4. DERECHO DE INFORMACIÓN DE LOS ACCIONISTAS CON CARÁCTER PREVIO A LA CELEBRACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL Y DURANTE EL DESARROLLO DE LA MISMA (MEDIDA N° 11)

- Los accionistas pueden pedir información y aclaraciones.
- Lo pueden hacer verbal.

5. INVERSORES INSTITUCIONALES Y ACCIONISTAS SIGNIFICATIVOS (MEDIDA N° 12)

Las empresas deberán ofrecerles la posibilidad de hacer pública en la página WEB su política de participación en la Asamblea y el sentido de su voto.

6. FIJACIÓN DE REGLAS DE DESARROLLO DE LA ASAMBLEA

El reglamento de régimen interno de la Asamblea establecerá normas de organización, constitución y desarrollo de la misma.

7. EL QUÓRUM Y LAS MAYORÍAS EXIGIBLES (MEDIDA N° 5)

8. INTERVENCIÓN DE LOS ACCIONISTAS

Los accionistas pueden solicitar a la Asamblea el cese o el ejercicio de acciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio

9. LA REGULACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN Y MECANISMOS DE DELEGACIÓN DE VOTO (MEDIDA N° 14)

Se debería incluir el voto electrónico para facilitar la participación.

10. LA REGULACIÓN DEL DERECHO DE VOTO. LA VOTACIÓN

11. DELEGACIÓN EN BLANCO (MEDIDA N° 17)

Las empresas deberán procurar que no haya delegaciones en blanco.

12. VOTO DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO (MEDIDA N° 16)

Ni el Directorio ni sus Miembros individualmente pueden representar a accionistas en la Asamblea.

13. ASISTENCIA DE OTRAS PERSONAS ADEMÁS DE LOS ACCIONISTAS (MEDIDA N° 18)

Los Miembros del Directorio deberán asistir a la Asamblea.

B. EL DIRECTORIO

1. LA NECESIDAD DE TENER UN DIRECTORIO (MEDIDA N° 19)

Las sociedades deberán tener un Directorio

2. ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA AL DIRECTORIO. CARÁCTER INDELEGABLE DE ALGUNAS FUNCIONES (MEDIDA N° 20 Y N° 21)

LA FUNCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

Las normas internas deberán establecer algunas facultades que no deberán ser objeto de delegación, como por ejemplo:

- La función principal de este organismo es la supervisión, evaluación y ejecución de las políticas de la empresa, en todos los ámbitos.
- En los estatutos de la compañía, debe establecerse las funciones y las atribuciones de los miembros del Directorio, claramente especificadas,

incluyendo cómo se lo nombrará y cuál será el plazo de vigencia de sus nombramientos.

- Dado que la empresa deberá interactuar con la sociedad y demás actores, esas relaciones deben estar regidas por principios.

3. REGULACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO MEDIANTE UN REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO (*MEDIDA N° 22*)

Reglamento de régimen interno indispensable. Las funciones y atribuciones de los mismos deberán estar expresamente reconocidas en los Estatutos de la compañía, mediante los cuales se debe observar diligencia o fidelidad, lealtad, deber de no competencia, de secreto, derecho al uso de los activos sociales, a información y el derecho a contar con auxilio de expertos.

4. DIMENSIÓN DEL DIRECTORIO (*MEDIDA N° 19 Y N° 23*)

El presidente del Directorio no debería tener voto dirimente y los Miembros del Directorio deberían ser en número impar y tener Directores suplentes.

El número de los miembros del Directorio, sugerentemente, debería ser acorde al tamaño de la empresa o al número de accionistas de la misma para que se obtenga una eficaz administración y gobierno de la compañía.

5. CATEGORÍAS DE MIEMBROS DEL DIRECTORIO (*MEDIDA N° 24*)

Directores Internos o Ejecutivos y Directores externos: Independientes y no independientes.

6. NOMBRAMIENTO (*MEDIDA N° 25*)

Selección de los directores: En cuanto a la selección de los directores deberá tomarse en cuenta los criterios de conocimiento y profesionalismo, para lo cual es

menester que las compañías adopten dentro de sus normas internas un manual de selección de directores con lo cual se evitaría nombrar miembros del directorio poco o nada calificados que por vinculación de amistad o lazos familiares con la empresa se los designa como tales, en otras palabras considerar la independencia del director.

Representación de los accionistas minoritarios

Mayoría de externos no ejecutivos en el directorio, designación de directores independientes declaración de independencia de los directores (medida n° 26).

7. CESE DE LOS DIRECTORES (MEDIDA N° 27)

Los estatutos deben fijar la relación de causales de cese de los Directores.

8. REGULACIÓN DE LOS DEBERES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O ADMINISTRADORES (MEDIDA N° 28)

Deben estar contemplados en los estatutos sociales:

Deber de diligencia o fidelidad

Deber de lealtad

Deber de no competencia

Deber de secreto

Derecho al uso de los activos sociales

Derecho de información

Derecho a contar con auxilio de expertos

8.1 Comunicación y tratamiento de los conflictos de interés (Medidas N° 29 y N° 30):

Los directores deberán comunicar a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o al Directorio cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener frente al interés general de la sociedad

8.2 Derecho de información (*MEDIDA N° 31*):

Para el adecuado desempeño de sus funciones, el director podrá exigir no sólo la obtención de la información relativa a los asuntos que se vayan a deliberar, ante la que, con carácter general, no debería admitirse excepciones por razón de confidencialidad, sino toda aquella que resuelve relevante para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo.

9. LA RETRIBUCIÓN DE LOS DIRECTORES (*MEDIDA N° 32*)

PROPUESTA Y APROBACIÓN

El Directorio de estar suficientemente bien remunerado, éstas remuneraciones deben ser congruentes con el rendimiento del propio Director y de la compañía.

La Asamblea deberá fijar la política de retribución de los Directores.

INFORMACIÓN SOBRE LA RETRIBUCIÓN (*MEDIDA N° 33*)

CONTENIDO DE LA RETRIBUCIÓN

La retribución del Director será transparente. Para Directores internos, parte de su remuneración estará en función de los resultados de la empresa, de sus responsabilidades y de su rendimiento. Para Directores externos, su remuneración estará vinculada a su dedicación y grado de responsabilidad.

10. LA ORGANIZACIÓN DEL DIRECTORIO (*MEDIDA N° 35*)

Principalmente deberá evitar la excesiva concentración de funciones en los Directores.

EL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO (MEDIDA N° 36)**EL VICEPRESIDENTE DEL DIRECTORIO**

El Presidente y el Vicepresidente del Directorio deben ser elegidos entre los Miembros externos.

EL SECRETARIO DEL DIRECTORIO (MEDIDA N° 37)

Debe gozar de cierta autonomía, para determinar informes concretos, independientes de cualquier conflicto de interés.

EL EJECUTIVO PRINCIPAL (MEDIDA N° 34)

Se exige establecer una separación entre Administración o Gobierno y Gestión. El ejecutivo principal debería pertenecer al Directorio. La remuneración debería contemplar que una parte sea variable, que dependa de los resultados obtenidos de su gestión.

LA ALTA GERENCIA (MEDIDA N° 38)

La gestión se deberá delegar al ejecutivo principal y a la alta gerencia, como Colectivo técnico y ejecutivo de gestión bajo el mando del Principal.

11. REGLAS SOBRE FUNCIONAMIENTO, CONVOCATORIA Y ORGANIZACIÓN DEL DIRECTORIO (MEDIDAS N° 31, N° 39 Y N° 42)

Debe reunirse con periodicidad, la convocatoria debe acompañarse de la suficiente documentación. El Directorio al menos una vez al año se autoevaluará.

12. COMISIONES DEL DIRECTORIO (MEDIDA N° 40)**a- LA COMISIÓN DE AUDITORÍA**

Antes de que la Junta General de accionistas designe al nuevo auditor externo de la empresa, ésta deberá escuchar la sugerencia de un Comité de Auditoría quien sugerirá el nombre de un auditor, que además de cumplir con las normas legales para el efecto, no deberá ser objeto de inhabilitación o cualquier otro tipo de sanción.

b- COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

La comisión auditora debe estar conformada por un mínimo de tres y máximo de cinco Directores externos. La comisión de nombramientos y retribuciones, tendrá entre tres y cinco Miembros en su mayoría externos.

13. COMPETENCIA EN MATERIA DE CONTROL DE LAS OPERACIONES VINCULADAS: AUTORIZACIÓN DE OPERACIONES VINCULADAS (MEDIDA N° 41)**C. EL CONTROL Y LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (Medidas N° 43 a N° 49)**

La empresa debería poner a disposición de los accionistas, los balances para que estos puedan tener una visión de cómo está la situación económico-financiera de la empresa, esto, se complementarían, incluyéndolos también en la página Web de la compañía, con el propósito de que no solamente aquellos que conocen la empresa puedan saber sobre el desempeño de la misma, sino que se promocio para nuevos inversionistas, nacionales y extranjeros.

1- INFORMACIÓN A LOS MERCADOS FINANCIEROS

2- INFORMACIÓN DE LOS PACTOS ENTRE ACCIONISTAS

El Directorio está obligado a rendir cuentas, presentar estados financieros, utilizando adecuadamente los principios contables. Deberán incluir en la información financiera las operaciones vinculadas. La sociedad deberá contar con un departamento y con sistemas de auditoría interna. El auditor externo deberá encontrarse fuera de los conflictos de interés, la independencia del auditor externo es muy importante y la Ley de Mercado de Valores, indica claramente que las sociedades de auditoría externa deben ser independientes de las entidades auditadas y deberá ser el mismo para todo el grupo.

D. INFORME ANUAL DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (*Medida N° 50*)

Este informe debe ser responsabilidad del Directorio, el mismo que debería ser anual en conjunto con los estados financieros pero independientes de los presentados por la empresa.

El informe debería contener por lo menos lo siguiente:

- Evaluación anual de las normas internas del Buen Gobierno Corporativo;
- Estructura de propiedad en la medida que se conozca;
- Política sobre dividendos y sus pagos;
- Composición del Directorio;
- Información sobre las empresas vinculadas;
- Hechos relevantes.

En consecuencia, se llega a la conclusión que a la vía de la autorregulación de las sociedades, son necesarias normas de carácter imperativas en tutela de los intereses de los socios, los acreedores y, en general, de la organización de la sociedad. O también a través de la vigilancia de un organismo, como puede ser el Consejo Nacional de Valores en Ecuador, se pueda forzar, en mayor o menor grado, al cumplimiento del código de buen gobierno.

E. PREVISIÓN EN LOS ESTATUTOS SOCIALES DEL ARBITRAJE COMO FORMA DE ARREGLO DE CONTROVERSIAS (*Medida N° 51*)

La Superintendencia de Compañías actualmente cuenta con un Centro de Mediación, el mismo que trata de solucionar los conflictos entre la empresa y accionistas, empleados, inversionistas, etc., a través del diálogo y el manejo correcto de las Leyes y Reglamentos.

Se propone trabajar todo lo descrito en el punto anterior ajustando a la necesidad, cultura y Protocolo de cada empresa familiar, puesto que son todas muy diferentes y con sus propias particularidades, de manera que se aplicarán unas u otras normas dependiendo del tipo de industria en la que se encuentran desarrollándose.

3.3.5 Beneficios de la Propuesta

Será analizar los resultados de esta investigación y elaborar un plan de Gobierno Corporativo, rescatando todo lo que la empresa familiar tiene en esta línea e incorporando los Lineamientos de Gobierno Corporativo que le apliquen a la misma.

La implantación de este modelo, ofrecerá los siguientes beneficios:

Ventaja competitiva, a través de:

- Reducción de los tiempos de respuesta ante conflictos familiares, administrativos, así como con socios y accionistas.
- Agilidad en las decisiones entornos familiares mediante el uso de sistemas de comunicación ágiles.
- Retro información a las áreas de mayor riesgo para mejorar la comunicación empresarial.
- Mejoramiento de la calidad de servicio por minimización de errores.

Ventaja operativa, reflejado en:

- Costos de proceso más bajos.
- Incremento de la productividad organizacional y del valor agregado al usuario.

Ventaja de la gestión, que se evidenciará en:

- Incremento de nuevos proyectos a largo plazo que lleven al crecimiento empresarial.
- Control y reducción de los indicadores de riesgos en lo que a comunicación empresarial familiar se refiere.
- Calidad de equipo humano y colaboradores funcionando óptimamente.

Con estos antecedentes, la propuesta de implementación se basa en definir el modelo de gobierno corporativo considerando que no existe un único o exclusivo que se aplica a todas las empresas, sino seguramente habrá que considerar que será necesario una evaluación, para definir un entorno de control, e implementar todo un sistema de gestión de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Impacto educativo

De ejecutarse adecuadamente la propuesta de acuerdo a lo sugerido, se espera que el Modelo de Gobierno Corporativo en tanto modelo de referencia sirva como guía para todas aquellas empresas familiares y que transmita, la información suficiente, de tal forma que les permita conocer la importancia de adoptar este modelo dependiendo de la situación en la que se encuentra cada entidad.

Se puede decir que la información relacionada con el conocimiento del entorno en el que se encuentra la empresa, su localización geográfica, la situación y emplazamiento del centro, vías de acceso, características de construcción de las instalaciones, uso, actividades son importantes a la hora de atender las necesidades, permitiendo tener un mejor conocimiento y criterio respecto al entorno y determinar cuáles son las falencias que enfrenta para luego definir un modelo de gobierno corporativo.

De igual forma la educación en cuanto al gobierno corporativo evacuación y procedimientos de aplicación permiten tener una mayor confianza en el personal tanto administrativo dentro de una empresa para luego aplicar a un modelo de gobierno corporativo específico.

Impacto socio cultural

La educación en un ser humano es un indicador del desarrollo desde el ámbito personal hasta el contexto universal. Cada núcleo familiar se encuentra inmersa en un constante proceso de cambio y transformación y los conocimientos que adquiere día a día es junto con el entorno político y económico, un elemento esencial para desenvolverse en un ambiente de bienestar o malestar.

La calidad y cantidad de información y la asimilación que un núcleo familiar recibe se constituye en un indicador para definir el tipo de organización que puede llegar a ser, por lo que de manera global se puede decir que a mejor educación, mayor desarrollo. En razón de ello la capacitación e información adecuada adquirida produce un impacto social como agente de cambio y transformación; llevando al núcleo familiar a buscar un nivel de bienestar personal que se logra cuando el nivel de educación es mayor y permanente.

Impacto económico

En caso de implementarse la propuesta, para la empresa familiar existirá una inversión en tanto se hace necesario hacer un diagnóstico para luego fijar los objetivos, estrategias necesarias. Sin embargo, esto traerá resultados positivos a largo plazo. De la misma forma si el personal que colabora es sometido a constante capacitación se familiarizaría con el modelo de gobierno corporativo que piense adoptarse. Si se ejecuta adecuadamente las diferentes actividades detalladas en la propuesta, se estará protegiendo al bien máspreciado de la empresa que es el capital humano.

3.3.6 Evaluación

El modelo de gobierno corporativo desea garantizar el éxito de la empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en sus actividades, es decir satisfacer la

demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los trabajadores, proveedores y la comunidad de su entorno.

Por lo cual para medir y evaluar la perspectiva social del modelo de gobierno corporativo, se proponen los siguientes cuestionarios, planteados desde cinco perspectivas: política de actuación en el lugar de trabajo, política medioambiental, política de mercado, política social y valores de la empresa. Estos cuestionarios permitirán evaluar la importancia que atribuye el buen cumplimiento del modelo de gobierno corporativo en cada una de las empresas.

La escala de calificación planteada es: SI, NO, EN PARTE, NO SE y NO APLICABLE.

La interpretación que se debe dar a las calificaciones es:

- Una calificación de SI mostrará que la empresa mantiene una política adecuada para el manejo de la variable.
- Una calificación de NO mostrará que la empresa no tiene una política para el manejo de la variable, y debe tomar los correctivos necesarios inmediatamente.
- Una calificación de EN PARTE, mostrará que la empresa tiene una política poco adecuada para el manejo de la variable y debe mejorar.
- Una calificación de NO SE, mostrará que la empresa no se preocupa de su política y es poco adecuada para el manejo de la variable, por lo que debe establecer un mayor monitoreo de esta variable.
- Una calificación de no aplicable, manifiesta que la empresa no ha considerado operar bajo una política, por lo que debe replantear sus valores.

El formato del cuestionario mencionado se encuentra en el Anexo No 3, para establecer una evaluación de la aplicación del Modelo de Buen Gobierno Corporativo propuesto.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- No existe un modelo estándar de Gobierno Corporativo para ser aplicado en empresas familiares sino que solamente ciertos Parámetros que deben cumplir todas las empresas; Misión, Misión, Valores, principios, Organigrama empresarial y un monitoreo y evaluación de las actividades que se estén realizando.
- La estructura de la propuesta planteada se ha elaborado considerando las falencias y expectativas que tienen los empresarios, en base a las encuestas realizadas así como a las sugerencias de los expertos.
- Para que la empresa familiar tenga un Gobierno Corporativo debe tener buenas bases en el Direccionamiento estratégico, es decir, lo que son Objetivos, a largo y corto plazo, para lo que es necesario realizar un diagnóstico del entorno interno y externo de la Empresa para luego buscar un re direccionamiento de acuerdo a las necesidades particulares de cada Empresa.
- El actual Código Ecuatoriano de Buen Gobierno Corporativo (CEc) presenta 51 recomendaciones de buen gobierno corporativo. Dichas recomendaciones sólo se convierten en mandato para aquellas compañías que las implementen en sus estatutos sociales; sin embargo de ello aún ésta protección es muy débil, por la posición del accionista minoritario que ante una falta de adecuados controles corporativos disponibles genera grave indefensión de sus legítimos intereses.
- Luego de levantado la información de campo se diagnostica que aunque es muy importante, una parte de PYMES (45%) en el país tienen implementado de alguna manera prácticas de Gobierno Corporativo, ya que se encuentran en proceso de mejora, lo cual en ciertos casos puede generar un mayor problema en el caso de

procesos de sucesión y resolución de conflictos ya que por lo general se trata de empresas familiares, en general.

- El acceso restringido a las prácticas formales del gobierno corporativo se debe en parte a un desconocimiento de los procesos necesarios para implementarlo, considerándose que es necesario para una toma de decisiones más técnica.
- Como aspecto más importante dentro de la práctica de buen Gobierno Corporativo, se destaca el funcionamiento de la Junta directiva, seguido de un trato equitativo de socios y accionistas y lo referente al manejo de información financiera.
- Desde el punto de vista de Gobierno Corporativo respecto a los órganos de dirección y control de la empresa, como la Asamblea General de Accionistas y el directorio, falta mucho por hacer ya que sólo existe un cumplimiento legal, más no un cumplimiento real de los órganos de dirección y control, es decir, no ejercen realmente un gobierno corporativo apropiado.
- Definitivamente se piensa que se le debe dar mucha importancia, a un Código de Gobierno Corporativo, el control y la información de los estados financieros en una empresa familiar considerando que este tipo de información es fundamental ya que se constituye en la base para la toma de decisiones basado en la generación de información veraz, clara y oportuna, dirigida a todos los accionistas, sean éstos miembros o no de la familia.
- La vigencia de un protocolo familiar en las empresas familiares se considera que en ciertos casos puede ser aplicable, dependiendo de factores como la particularidad del profesional, de la calidad profesional de los sucesores y de sus intereses.
- El funcionamiento de la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia dentro de empresas familiares es de suma importancia ya que aquí se determinan decisiones que marcan el camino de la empresa, siempre y cuando se estén buscando acuerdos para que la Asamblea Familiar no contradiga al Consejo de Familia.

- Se cumple la propuesta de una guía del establecimiento de una estructura de Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares, que permita crear un ambiente de negocios saludable en las mismas.
- Actualmente existe empresas que ofrecen asesoría para la implementación del Gobierno Corporativo, pero las empresas desconocen del tema o no disponen de suficiente información, por lo que no dispone de un marco estratégico para el desarrollo del mismo.
- De la muestra analizada algunas empresas, carecen de herramientas de gestión gerencial, que apoyen la toma de decisiones y eviten conflictos familiares.
- La evaluación de encuestas de la muestra tomada, de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, determina que la información sobre Gobierno Corporativo es totalmente urgente e importante la difusión y aplicación de la misma.
- Se ha cumplido satisfactoriamente el objetivo de analizar antecedentes y definiciones relacionadas con el gobierno corporativo y las empresas familiares.
- Se ha obtenido un diagnóstico actualizado, respecto a la situación en el que se desenvuelven las empresas familiares, habiéndose determinado sus características y necesidades afines al gobierno corporativo, de una manera parcial, debido a la dificultad del acceso a la información o respuestas de parte de los empresarios, debido a razones a como confidencialidad en temas internos, o por simple desconocimiento de lo que significa un Gobierno corporativo.
- Se ha conseguido de manera parcial la propuesta del establecimiento de una estructura de Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares en general, ya que en el campo se ha comprobado que no es factible establecer un modelo único para todas las empresas, sino que este varía de acuerdo a las características de cada una, por lo que la propuesta presentada sirve como un modelo base.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere seguir los lineamientos planteados en la Propuesta considerando la realidad propia de cada Empresa, es decir, que cada Empresa efectuará su propia propuesta siguiendo como ejemplo la planteada en esta investigación.
- Se sugiere que cada Empresa antes de planear una propuesta particular, deben realizar un diagnóstico situacional, y luego definir las acciones a seguir. Es importante también realizar de manera periódica monitoreo y evaluación mediante encuestas aquí sugeridas.
- Se recomienda una mayor difusión de prácticas de Gobierno Corporativo, aplicable a las empresas familiares, donde se incluyan temas relacionados con un Código de Gobierno Corporativo, Protocolo Familiar, Asamblea familiar y el Consejo de Familia.
- Se recomienda que, como parte de la propuesta de mejoramiento de cada empresa, se definan parámetros de organización y operación formales, y la creación de un marco estratégico para el desarrollo de las operaciones de la empresa; la creación de herramientas y canales de comunicación interna eficientes que permitan una adecuada coordinación de las operaciones, sobre las cuales se sustente una propuesta de modelo de Gobierno Corporativo.
- Se recomienda que como parte de la propuesta de modelo de Gobierno Corporativo, se desarrolle un modelo general sobre el cual cada empresa lo adopte a sus necesidades, que genere información oportuna y válida para que la gerencia apoye en ella la toma de decisiones.
- Es recomendable que las empresas familiares asuman un sistema de control interno, pues esta herramienta le permitirá determinar falencias puntuales y tomar los correctivos oportunos.

- Es recomendable que las empresas familiares implementen la propuesta de Gobierno Corporativo, ya que esta es necesaria, útil de acuerdo a las necesidades del sector.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDRADE, Simón. (2010). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade. Tercera Edición.
2. ARGENTINA. LA VOZ. [www.lavoz.com.ar]. Acceso: (agosto del 2012).
3. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. [www.idbdocs.iadb.org]. *Base a los principios establecidos en el Latin American White Paper on Corporate Governance de la OCDE*. Acceso: (agosto del 2012).
4. BENAVIDES FRANCO, Julián. [www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm]. *Modelos de Gobierno Corporativo*. Acceso: (marzo de 2011).
5. BOLSA DE VALORES DE QUITO. [www.bolsadequito.com]. *Gobierno corporativo*. Acceso: (agosto del 2012).
6. BRUNDTLAND. [www.pymesostenible.es/2010/03/08/un-buen-gobierno-corporativo-es-tambien-una-prioridad-para-las-pequenas-empresas]. *Un buen Gobierno Corporativo es también una prioridad para las pequeñas empresas*. Acceso: (Mar 8, 2010).
7. CAF. LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO. [www.caf.com/attach/19/default/linea6abril100dpi.pdf]. Acceso: (08 de agosto del 2011).
8. CHINER, Alonso. (2011). *La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares*. IESE Business School Review No 32. Cuarto trimestre.
9. DELOITTE. [www.deloitte.com/assets]. *Conocimiento e Importancia del Gobierno Corporativo, Estado de formalización, Razones para la implementación de Gobierno Corporativo, Retos para la implementación de Gobierno Corporativo*. Acceso: (enero de 2011).
10. DIAGNOSTIC CONTROL ASESORES PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL. [www.diagnoxcontrol.com/pdf/diagnoxcontrol_sep05.pdf]. *Gobiernos Corporativos y Controles internos*. Acceso: (05 de enero del 2012).
11. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2010). [www.rae.es]. *Diccionario Empresarial Definición de Términos*. Madrid, España.
12. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. [www.quitohonesto.gob.ec]. *Gobierno corporativo*. Acceso: (agosto del 2012).

13. ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. (Miércoles 16 de mayo de 2007). *El 89% de firmas locales son empresas familiares.*
14. ECUADOR. GOBIERNO CORPORATIVO. [www.gobiernocorporativo.com.ec]. Acceso: (agosto del 2012).
15. ECUADOR. REVISTA EKOS. [www.ekosnegocios.compymes]. *PYMES La pequeña y mediana empresa en Ecuador.* Editorial Corporación Ekos. Acceso: (enero del 2012).
16. ECUADOR. REVISTA VITAZO. *Reporte de Superintendencia de Compañías del Ecuador.* Quito. Octubre, 2011.
17. EMAGISTER EMPRESA. [www.mailxmail.com/curso]. *Organización de empresas.* Acceso: (enero 2011).
18. ENCICLOPEDIA SALVAT EDITORES. (2010). *Tomo I.* Madrid, España.
19. ESPAÑA. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. [www.ocw.unican.es]. *Definición de Conflicto.* Acceso: (enero del 2012).
20. FERRUZ, Luis y colaboradores. [www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf]. *Códigos de buen gobierno: Referencia a comisión Cadbury.* Acceso: (agosto de 2012).
21. GARCÍA DEL JUNCO, Julio y CASANUEVA ROCHA, Cristóbal. (2010). *Prácticas de la Gestión Empresarial.* España: Mc Graw Hill.
22. GOBIERNO CORPORATIVO Y DE TI LA BITÁCORA SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO, Y DE TI. [www.gobernanzadeti.com/?p=80]. *El Consejo de familia y su papel en el gobierno corporativo.* Acceso: (06 de enero del 2012).
23. GODOY, Amada. [<http://www.espae.espol.edu.ec>]. *Empresas familiares en el Ecuador el Caso del Grupo Godoy.* Acceso: (julio-septiembre 2011).
24. HAMMOND, John y COLS. (2002). *Las trampas ocultas de la adopción de decisiones. Artículo recogido en Harvard Business Review: La toma de decisiones.* Bilbao: Ed. Deusto.
25. IDE. ESCUELA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. (2007). *Boletín abril Ecuador.* Dirigido por Pablo Lucio Paredes.
26. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. [www.auditool.org/]. Acceso: (5 enero de 2012).
27. KPMG. CÁRDENAS DOSAL, S. C. [www.desarrollosustentable.pemex.com]. *Internal Audit. Services. Gobierno Corporativo.* Acceso: (05 de enero del 2012).
28. LA EMPRESA FAMILIAR. [www.laempresafamiliar.com/abc/definicion40.html]. Acceso: (agosto del 2012).

29. LEY DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. (20 de octubre de 1999). *Registro Oficial*. Quito.
30. LÓPEZ M., Eugenio. (1998). *Prácticas de oficina*. Salamanca: Ed. McGrawHill.
31. MONOGRAFÍA.COM. [www.monografias.com]. *Clasificación y tipos de empresas*. Acceso: (enero del 2011).
32. NÚÑEZ, Georgina y colaboradores. [www.eclac.cl]. *Gobernanza Corporativa y Desarrollo de Mercados Capitales en América Latina*. México: Editorial CEPAL. Acceso: (agosto de 2012).
33. OLIVENCIA RUIZ, Manuel. (2003). *La remuneración de los administradores y el código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Sánchez Calero, Fernando (Dir.); Ibañez Jiménez, Javier Wenceslao (Dir.). La retribución de los administradores en las sociedades cotizadas: estudio especial de las opciones sobre acciones y otros derechos referidos a las cotizaciones. Madrid: Colex.
34. ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO – OCDE. [www.oecd.org/]. Acceso: (5 enero de 2012).
35. PAREDES, Pablo Lucio. IDE ESCUELA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. (2007). *Boletín abril*. Ecuador.
36. PRADO, Julio J. (Abril de 2007). *Artículo Todo queda en familia*. Quito: Revista económica del IDE. N° 4.
37. REVISTA ECONÓMICA DEL IDE. [www.ide.edu.ec]. *Todo queda en Familia Publicado*. Acceso: (marzo del 2011).
38. REVISTA ESPOL. [<http://www.espae.espol.edu.ec>]. *Red de información de Gobierno Corporativo. Boletín No. 61*. Primera quincena de diciembre de 2010 Bolsa de Valores Quito. Acceso: (enero del 2011).
39. REVISTA KAIROS. [www.revistakairos.org]. Acceso: (agosto del 2012).
40. RIVADENEIRA SUÁREZ, Francisco. (2010). *Análisis del proyecto de código de buen gobierno corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente la legislación societaria ecuatoriana*. Bolsa de Valores Quito - Corporación Andina de Fomento - Buen Gobierno Corporativo.
41. RIVERA LIRIO, Juana María. (2010). [www.books.google.com.ec/books?i]. *Gestión de la RSC*. Acceso: (agosto del 2012).
42. ROMERO, Ricardo. (1997). *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L.
43. RUFINO, Salvador. [<http://www.centrodeempresasfamiliares.com>]. *La realidad de la empresa familiar*. Cámara Nacional de Servicios y Comercio de Uruguay. Acceso: (enero del 2012).
44. SICURET, Elisa. [www.mba.americaeconomia.com]. *Empresas familiares como hacer perdurar el negocio*. Acceso: (agosto del 2012).

45. SPENCER, Stuart. [www.spencerstuart.com]. *El buen gobierno corporativo en la empresa familiar*. Acceso: (05 de enero del 2012).
46. SPERBER, David A. [www.ssrn.com]. *El Gobierno Corporativo en el Ecuador*. Acceso: (agosto del 2012).
47. STEINWASCHER, William. [www.e-consulta.com]. *La importancia del gobierno corporativo en la empresa familiar para su sobrevivencia*. Acceso: (martes, 03 de enero de 2012).
48. SUPERINTENDENCIAS DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR. [www.supercias.gov.ec]. Acceso: (5 enero de 2012).
49. THOMPSON, Jr, Arthur A. (1998). *Administración Estratégica*. Editorial El Salvador.
50. U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION - SEC. [www.sec.gov]. Acceso: (5 enero de 2012).
51. VALERO VICENTE, Antonio y LUCAS TOMÁS, José Luis. (1999). *Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios*. IV Edición. Pamplona: EUNSA.
52. VILLABA, Rosalinda. (2007). [<http://www.eldiario.com.ec>]. *El Diario Fortalecimiento a empresas familiares*. Acceso: (agosto del 2012).
53. WEIL, GOTHSHAL y MANGES. [www.ec.europa.eu]. *Comparative study of corporate governance codes relevant to the european Union and its Members States*. Acceso: (20 de marzo de 2011).
54. ZAVALA, Leónidas. [www.slideshare.net]. *El protocolo familiar como instrumento para disminuir los costos de agencias en las empresas familiares*. Acceso: (abril del 2011).

ANEXOS

PREGUNTAS PARA ASESORES

Pregunta 1

¿Qué criterio tiene sobre las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el Ecuador?

Los asesores entrevistados concuerdan en que la gran parte de PYMES en el país aún no tienen implementado las prácticas de Gobierno Corporativo, ya que se encuentran en proceso de mejora, en el sector financiero y en empresas registradas en el CNV, por lo que se debe socializar aún más este tema dirigido para este sector de empresas, considerando que es un sector desatendido por lo que se puede generar un mayor problema en el caso de procesos de sucesión y resolución de conflictos ya que por lo general se trata de empresas familiares, en general. Respecto al reto de empresas, se puede decir que la gran mayoría tienen largo camino por recorrer.

Pregunta 2

¿Qué opina usted respecto a los órganos de dirección y control de la empresa, como la Asamblea General de Accionistas y el directorio, desde el punto de vista de Gobierno Corporativo?

En este aspecto según el criterio de los Asesores o expertos, aun falta mucho por hacer ya que sólo existe un cumplimiento legal, más no un cumplimiento real de los órganos de dirección y control. En el Ecuador se observa que en su mayoría funcionan por cumplimiento de requisitos legales, es decir, no ejercen realmente un gobierno corporativo apropiado.

Pregunta 3

¿Cómo debería ser la relación de las empresas con empleados, proveedores y clientes, desde el punto de vista de gobierno corporativo?

Que la relación con el público interno (empleados) y público externo (proveedores y clientes) debe ser la mejor ya que de ello depende el que la empresa se desarrolle de mejor manera, es decir, que se debe trabajar con un enfoque de sostenibilidad a largo plazo y con responsabilidad social.

Pregunta 4

¿Qué importancia le da usted dentro de los lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo, el control y la información de los estados financieros en una empresa familiar?

Definitivamente se piensa que se le debe dar mucha importancia, considerando que este tipo de información es fundamental ya que se constituye en la base para la toma de decisiones, tomando en cuenta que será bienvenido un manejo con principios de transparencia basado en la generación de información veraz, clara y oportuna, dirigida a todos los accionistas, sean éstos miembros o no de la familia. Además hay que tomar en cuenta que con el ingreso de las nuevas tecnologías de la Comunicación e información será ineludible solicitar, en este caso, por parte de los miembros de la familia que tienen acciones o son directores información en línea, ya que como parte activa de la empresa tienen derecho a información clara y oportuna.

Pregunta 5

En las empresas familiares se considera un protocolo familiar, que es un documento o acuerdo formal logrado por consenso entre los miembros de la familia empresaria. ¿Qué tan importante es dejar este manejo a un profesional externo?

Los asesores piensan que en ciertos casos puede ser aplicable, dependiendo de factores como la particularidad del profesional, de la calidad profesional de los sucesores y de sus

intereses. Además depende del tipo de negocio que se dedique la empresa y al sector al cual se dirige; cuando se trata de la segunda, tercera o cuarta generación, el protocolo familiar es indispensable.

Pregunta 6

¿Qué criterio le merecen el funcionamiento de la Asamblea familiar y el Consejo de Familia dentro de empresas familiares?

Visto de una manera general, se considera que el funcionamiento es de suma importancia ya que aquí se determinan decisiones que marcan el camino de la empresa, siempre y cuando se estén buscando acuerdos para que la Asamblea familiar no contradiga al consejo de familia, por lo que se puede decir que de igual forma depende de la calidad profesional de los sucesores y de intereses.

PREGUNTAS PARA EMPRESARIOS

Tratándose de un tema específico como es un estudio sobre las empresas familiares y el gobierno corporativo en la ciudad de Quito, la información disponible, de observación de campo y el criterio solicitado a personas involucradas relacionadas con el tema, se constituyen en el centro de investigación, y en razón de que se van a estudiar grupos considerables de personas es necesario determinar una porción o muestra de un universo establecido.

1. ¿Conoce Ud. La definición de Gobierno Corporativo?

Si No

2. ¿Según su criterio cuál es la importancia que tienen las prácticas de Gobierno corporativo en una empresa?

Muy importante Importante Poco importante

3. ¿Su empresa cuenta con sistema de prácticas de Gobierno corporativo?

Si Parcialmente No

4. ¿Cuáles son los motivos por los que su empresa adoptó o piensa adoptar prácticas de Gobierno Corporativo?

Solicitar recursos financieros a organismos financieros

Para resolver situaciones de sucesión familiar.

Toma de decisiones mas técnico

Disposiciones legales en el país

Sostenibilidad a largo plazo

Mejorar relación con accionistas

5. ¿Si su empresa aun no accede a las prácticas formales del gobierno corporativo puede indicar la razón más importante por la que no se han implementado?

- Resistencia interna al cambio
- Débil cultura organizacional
- Desconocimiento de los procesos necesarios
- Tamaño pequeño de la empresa
- No existe relación costo-beneficio

6. ¿Qué beneficios se han encontrado con la práctica de buen Gobierno Corporativo en su empresa?

- Mejor relación con accionistas
- Sostenibilidad en los planes
- Manejo administrativo mas técnico
- Aún ninguno.

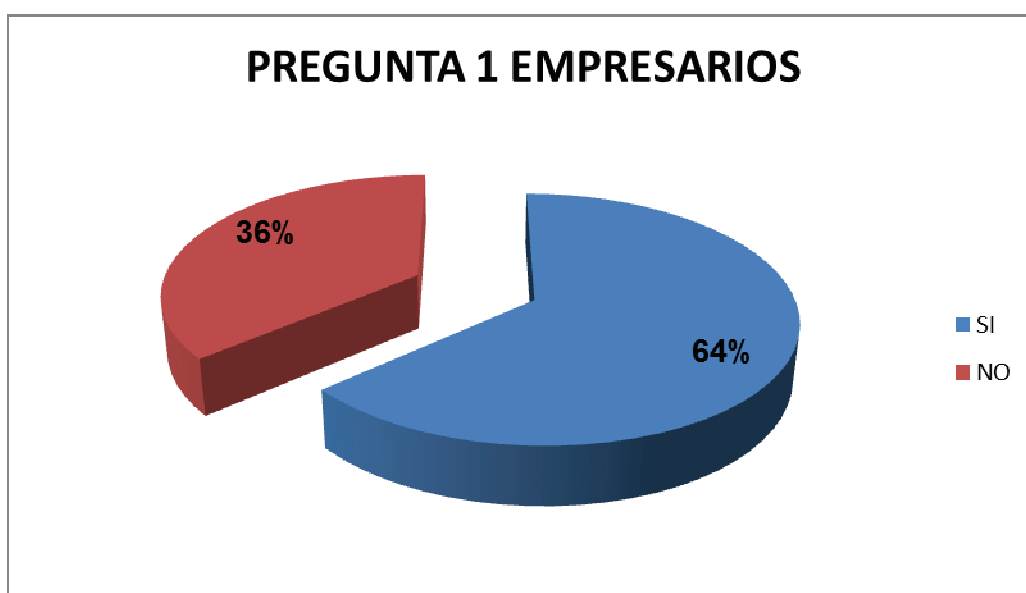
7. ¿Según su criterio cuál es el aspecto mas importante dentro de la práctica de buen Gobierno Corporativo?

- Funcionamiento de la Junta Directiva
- Trato equitativo de socios y accionistas
- Políticas dentro de la empresa
- Manejo de información financiera
- Mecanismos alternativos para la resolución de conflictos

Tabulación preguntas empresarios**Tabla 15: ¿Conoce Ud., la definición de Gobierno Corporativo?**

Opción	Frecuencia	%
SI	7	64%
NO	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Gráfico 6: Pregunta 1 Empresarios

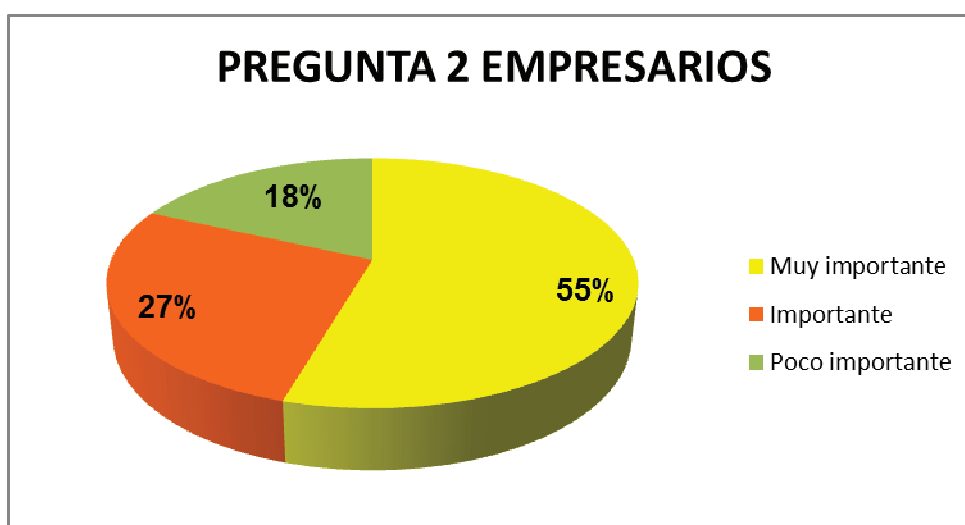
Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Tabla 16: ¿Según su criterio cuál es la importancia que tienen las prácticas de Gobierno corporativo en una empresa?

Opción	Frecuencia	%
Muy importante	6	55%
Importante	3	27%
Poco importante	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Gráfico 7: Pregunta 2 Empresarios

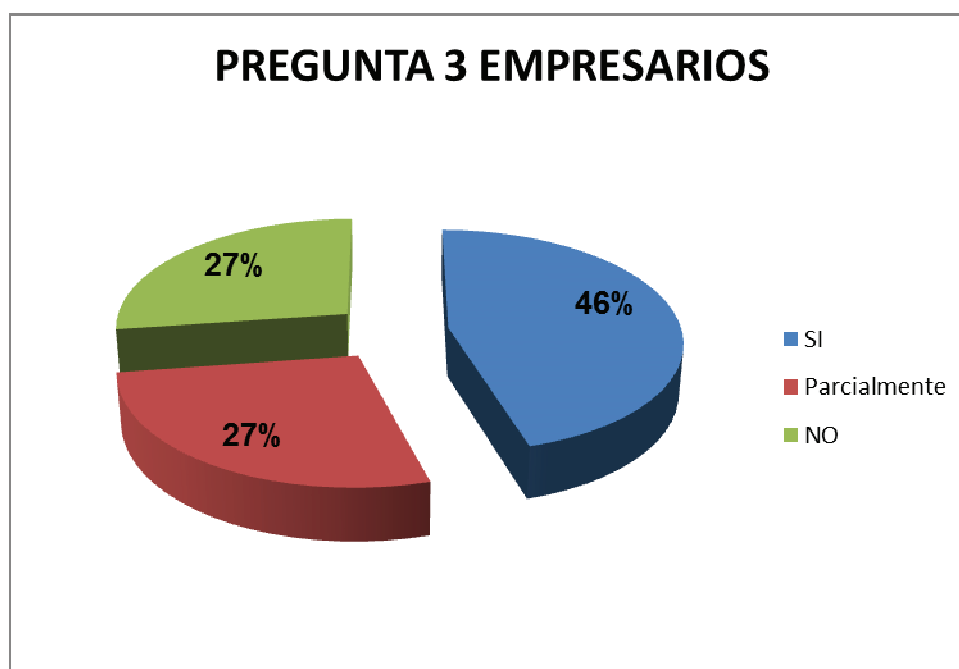


Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Tabla 17: ¿Su empresa cuenta con un sistema de prácticas de Gobierno corporativo?

Opción	Frecuencia	%
SI	5	45%
Parcialmente	3	27%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a empresarios
 Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Gráfico 8: Pregunta 3 Empresarios

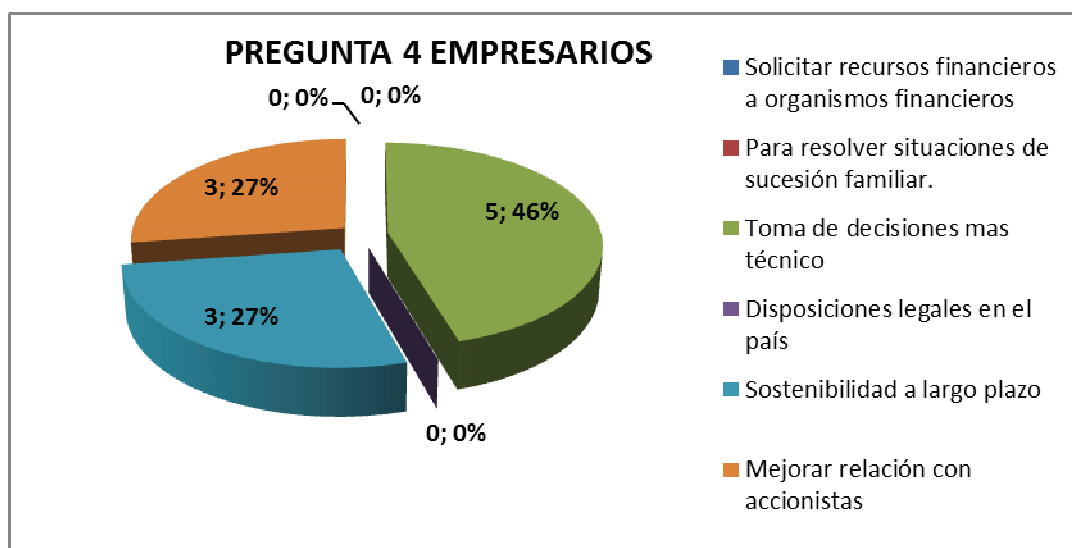
Fuente: Encuestas a empresarios
 Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Tabla 18: ¿Cuáles son los motivos por los que su empresa adoptó o piensa adoptar prácticas de Gobierno Corporativo?

Opción	Frecuencia	%
Solicitar recursos financieros a organismos financieros	0	0%
Para resolver situaciones de sucesión familiar.	0	0%
Toma de decisiones mas técnico	5	45%
Disposiciones legales en el país	0	0%
Sostenibilidad a largo plazo	3	27%
Mejorar relación con accionistas	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Gráfico 9: Pregunta 4 Empresarios



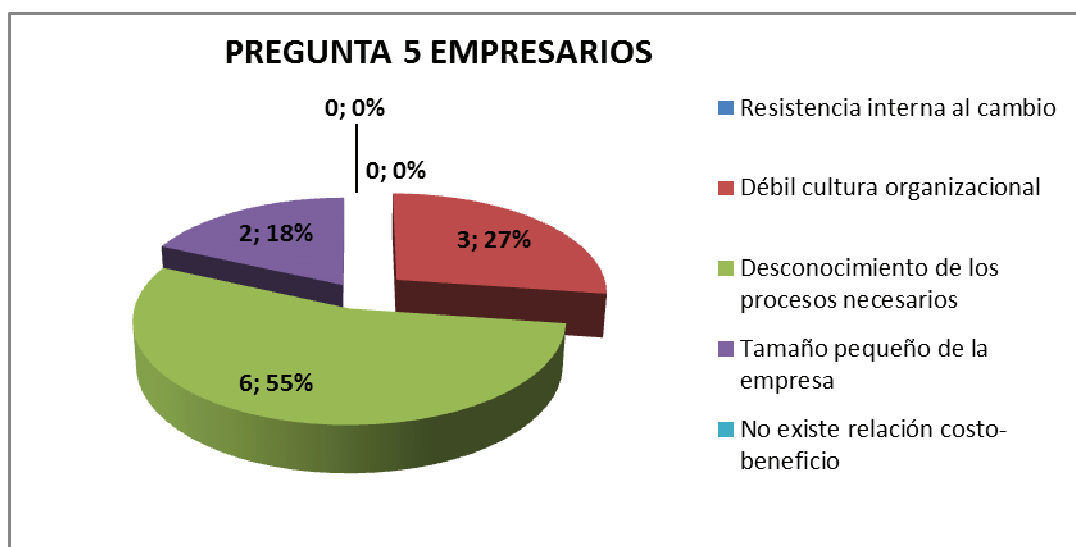
Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Tabla 19: ¿Si su empresa u otras empresas aun no han accedido a las prácticas formales del gobierno corporativo puede indicar la razón más importante por la que no lo han implementado?

Opción	Frecuencia	%
Resistencia interna al cambio	0	0%
Débil cultura organizacional	3	27%
Desconocimiento de los procesos necesarios	6	55%
Tamaño pequeño de la empresa	2	18%
No existe relación costo-beneficio	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Gráfico 10: Pregunta 5 Empresarios



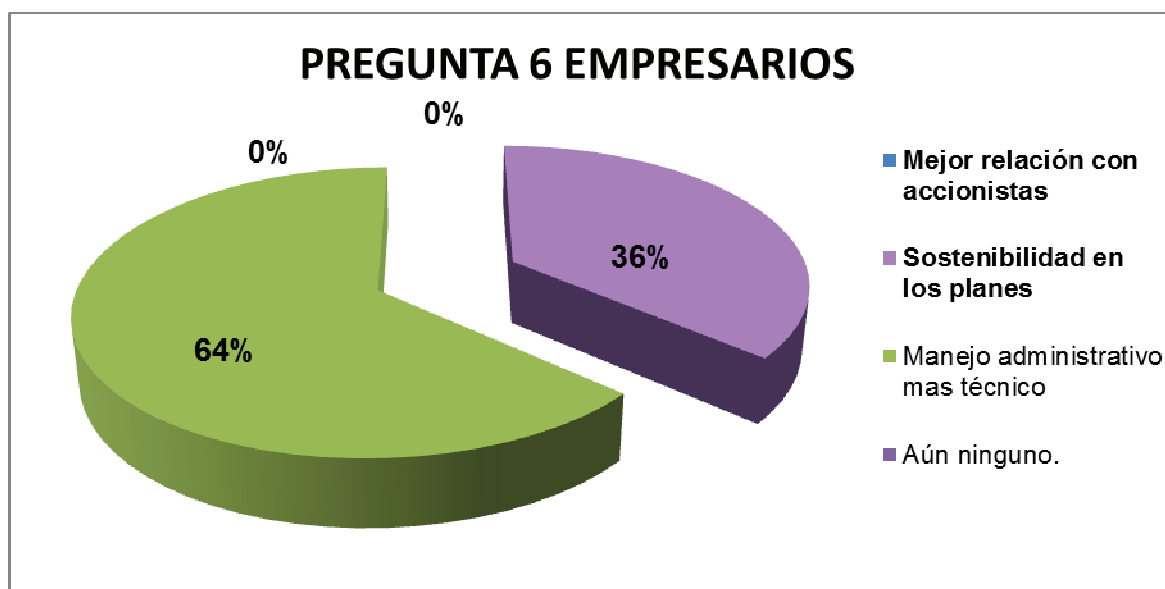
Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Tabla 20: ¿Qué beneficios se han encontrado con la práctica de buen Gobierno Corporativo en su empresa?

Opción	Frecuencia	%
Mejor relación con accionistas	0	0%
Sostenibilidad en los planes	4	36%
Manejo administrativo más técnico	7	64%
Aún ninguno	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Gráfico 11: Pregunta 6 Empresarios



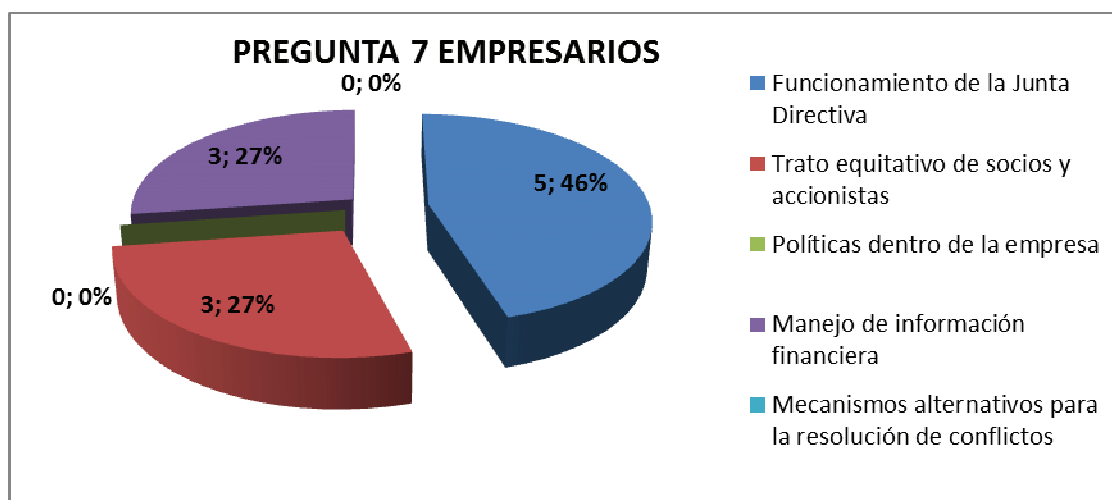
Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Tabla 21: ¿Según su criterio cuál es el aspecto más importante dentro de la práctica de buen Gobierno Corporativo?

Opción	Frecuencia	%
Funcionamiento de la Junta Directiva	5	45%
Trato equitativo de socios y accionistas	3	27%
Políticas dentro de la empresa	0	0%
Manejo de información financiera	3	27%
Mecanismos alternativos para la resolución de conflictos	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

Gráfico 12: Pregunta 7 Empresarios



Fuente: Encuestas a empresarios
Elaborado por: Lic. Cristina A. Santillán Q.

CUESTIONARIOS PARA EVALUAR LA POLÍTICA DE RELACIONES ENTRE SOCIO FAMILIARES Y EMPLEADOS O CLIENTES

Empleados

1. ¿Se alienta a los trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Se consulta a los empleados los temas importantes?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Ha tomado la empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Ofrece la empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

Proveedores, clientes

1. ¿Aplica la empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en los servicios que presta?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Proporciona la empresa información clara y precisa sobre sus servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Paga puntualmente la empresa las facturas de sus proveedores?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Dispone la empresa de un procedimiento para garantizar el diálogo productivo con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Admite y da solución su empresa a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

Socios y familiares**Cuestionario para evaluar los valores de la empresa:**

1. ¿Se ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Hace partícipes a los clientes, proveedores y otras partes interesadas de los valores de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Son conscientes los clientes de los valores y normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Son conscientes los empleados de los valores y normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Se enseña a los empleados la importancia de los valores y normas de conducta de la empresa?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

EVALUADOR DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO CAF

Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo

Archivo Información Gobierno Corporativo Informes de Empresa Ayuda

Evaluación de la Empresa Cristina (28/11/2012) Grandes Compañías

Empresa (fecha) **Cristina (28/11/2012)** Grandes Compañías

La evaluación de esta empresa se encuentra **INCOMPLETA**

Derechos y Trato Equitativo Accionistas Asamblea General de Accionistas El Directorio Información Financiera y no Financiera Resolución de Controversias

Medida	Recomendaciones	Necesidad	Cumplimiento	Puntuación	Máximo
Medida 1	Una acción un voto	Imprescindible		0,0	54,0
Medida 2	Informe Directorio sobre operaciones que afecten a minoritarios	Imprescindible	Si En Proceso No Incompatibilidad legal / No Aplica	0,0	54,0
	Opinión de asesor externo distinto del de la compañía	Importante		0,0	9,0
	Publicidad de los informes	Conveniente		0,0	3,0
		Importante		0,0	9,0
Medida 3	Comunicación con accionistas	Importante	Nulo	0,0	21,0
	Departamento específico	Conveniente		0,0	3,0
Medida 4	Información corporativa en página web	Importante	Nulo	0,0	12,0
	Sistemas de alerta	Importante		0,0	9,0
	Registro de accionistas	Deseable		0,0	1,0
	Comunicación electrónica	Conveniente		0,0	3,0
		Conveniente		0,0	3,0
Medida 5	Amplo respaldo para operaciones estratégicas	Importante	Nulo	0,0	16,0
		Importante		0,0	9,0
Medida 6	Publicidad régimen transmisión de acciones	Importante	Nulo	0,0	9,0
		Conveniente		0,0	3,0

ES 4:19 17/12/2012