



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO DE  
GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR DE  
LA CONSTRUCCIÓN**

**AUTORA:**

**Suárez Villarreal, María Mercedes**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERA CIVIL**

**TUTOR:**

**Ing. Vera Armijos, Jorge Xavier**

**Guayaquil, Ecuador**

**27 de febrero del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Suárez Villarreal, María Mercedes**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera Civil**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Vera Armijos, Jorge Xavier**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Alcívar Bastidas, Stefany Esther**

**Guayaquil, a los 27 días del mes de febrero del año 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **SUÁREZ VILLARREAL, MARÍA MERCEDES**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN** previo a la obtención del título de **INGENIERA CIVIL**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 27 días del mes de febrero del año 2020**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**SUÁREZ VILLARREAL, MARÍA MERCEDES**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **SUÁREZ VILLARREAL MARÍA MERCEDES**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 días del mes de febrero del año 2020**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**SUÁREZ VILLARREAL, MARÍA MERCEDES**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL**

**REPORTE URKUND**



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Suarez\_Maria\_FINAL.docx (D63858888)  
**Submitted:** 2/13/2020 5:55:00 PM  
**Submitted By:** claglas@hotmail.com  
**Significance:** 6 %

### Sources included in the report:

Acosta\_Nicole\_&\_Ortiz\_Ruth\_FINAL (2).doc (D54965627)  
TESIS - ESTUDIO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME revisada5TCHAN sin  
bibliografia.docx (D40900755)  
CAPITULO I CORREGIDO.docx (D42633254)  
TESIS FINAL BARONA CHAVEZ 17 OCTUBRE.docx (D31444404)  
TESIS FINAL DOCTORADO SUMARIO Y GRAFICOS (2).docx (D48738154)  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4721668.pdf>  
<https://docplayer.es/75939018-Escuela-politecnica-nacional.html>

### Instances where selected sources appear:

30



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL**

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero que todo a Dios, por permitirnos la vida a mí y a los míos, sin el nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres, Dr. Jorge Suárez Yaguana y Dra. Mercedes Villarreal Murillo, por estar siempre detrás de mí, alentándome, regañándome, apoyándome, aconsejándome, por enseñarme los valores y principios para que no decaiga antes las situaciones por las que he atravesado, y enseñarme a superar los obstáculos de la vida, y también agradezco por apoyarme con mis estudios económicamente.

A mi esposo por tenerme mucha paciencia, apoyándome cuando ya no podía más con la presión, por aceptar mis condiciones para culminar mis estudios, por estar siempre ahí para mí, por cocinarme cuando estaba en semana de exámenes, y ser mi otra mitad.

A mis compañeros y amigos que me dio la universidad, desde primer semestre y los que he ido conociendo semestre a semestre, por apoyarme, y apoyarnos unos a otros, en nuestra vida personal y académica.

A mi tutor, Ing. Jorge Vera Armijos, y oponente el Ing. Roberto Murillo por su importante guía para la elaboración de este trabajo de titulación, a los ingenieros que colaboraron con las entrevistas para retroalimentación de la investigación con sus conocimientos y experiencias adquiridas.

A todas las personas que aportaron con su granito de arena, que ayudaron a cualquier inquietud, o favor que necesité en algún momento, incrementando mi espíritu y fortaleza.

**María Mercedes Suárez Villarreal**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL**

**DEDICATORIA**

Este logro se lo dedico a mis padres, a mi hijo, y a mi esposo, esto es para ellos y por ellos, por ser mis pilares fundamentales en mi vida, por su sacrificio, respaldo, por ser mi guía en este largo camino que tanto nos ha costado, para que sea una profesional, y que la vida me permita devolverles todo lo que han hecho por mí.

**María Mercedes Suárez Villarreal**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE INGENIERÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**ING. STEFANY ESTHER ALCÍVAR BASTIDAS**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**ING. MARCO SUÁREZ RODRIGUEZ**  
DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**ING. ROBERTO MURILLO BUSTAMANTE**  
OPONENTE



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	2
1 GENERALIDADES .....	3
1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	3
1.2 ANTECEDENTES EN ECUADOR.....	4
1.3 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5 ALCANCE.....	6
1.6 METODOLOGÍA .....	6
2 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 DEFINICIONES .....	7
2.1.1 GOBIERNO CORPORATIVO .....	7
2.1.2 GOBIERNO CORPORATIVO EN ECUADOR.....	8
2.1.3 EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR .....	9
2.2 MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	10
2.3 ETAPAS PARA UN GOBIERNO CORPORATIVO .....	24
2.4 BENEFICIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS CONSTRUCTORA EN ECUADOR .....	25
2.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	26
2.6 DESARROLLO SOSTENIBLE.....	28
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	29
3.1 FOCUS GROUP .....	29
3.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS .....	33
3.2.1 ENTREVISTA #1 .....	33
3.2.2 ENTREVISTA #2 .....	37
3.2.3 ENTREVISTA #3 .....	39
4 PROPUESTA DE APLICACIÓN PARA UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN .....	43
CONCLUSIONES .....	52
RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA .....	55
ANEXOS .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de gobierno corporativo en Japón .....	10
Figura 2 Modelo de gobierno corporativo en China .....	11
Figura 3 Modelo de gobierno corporativo en Australia.....	12
Figura 4 Modelo de gobierno corporativo en España .....	13
Figura 5 Modelo de gobierno corporativo en Italia .....	14
Figura 6 Modelo de gobierno corporativo en Alemania .....	15
Figura 7 Modelo de gobierno corporativo en Reino Unido .....	15
Figura 8 Modelo de gobierno corporativo en Finlandia .....	16
Figura 9 Modelo de gobierno corporativo en Suecia.....	17
Figura 10 Modelo de gobierno corporativo en Noruega.....	17
Figura 11 Modelo de gobierno corporativo en Estados Unidos.....	19
Figura 12 Modelo de propuesta en empresas familiares en América Latina .....	21
Figura 13 Propuesta de modelo de gobierno corporativo en empresas del sector de la construcción.....	43

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación, trata sobre una propuesta de un modelo de gobierno corporativo en empresas del sector de la construcción, en el cual se basó en que muchas empresas en tiempos pasados, se crearon muchas empresas constructoras o que se dedican a dicha actividad: la construcción. En el cual con la caída del precio del petróleo y demás problemas que se avecinaron como deudas con los chinos, el terremoto del 16 de abril del 2016, se redujo bastante la construcción, inversiones y solo se mantuvieron las empresas que tenían un buen manejo de control en su compañía, la mayoría de estas empresas son familiares y en las cuales siempre existen conflictos de intereses, desestabilizando la empresa financieramente y técnicamente. Por tal motivo se determinó realizar una propuesta de modelo de gobierno corporativo para estas empresas que han sobrevivido pero tienen un mal manejo administrativo, ya que solo se preocupan por la parte técnica, pero están llenos de problemas administrativos, deudas, impuestos, que pueden llevar a la quiebra a la compañía, con el sistema de modelo creado, las empresas pueden llevar una vida administrativa y técnica equilibrada, que se protejan los recursos de los accionistas, demás grupos de interés, que haya transparencia, ética, valores, y que exista una divulgación de información de la empresa y obtenga beneficios como mayor aceptación en el mercado, atractiva para inversionistas, acceso a financiamientos sin tanta burocracia porque va a generar confianza, incrementar sus ingresos, y que tenga una vida a largo plazo.

***Palabras Claves:** Modelo de gobierno corporativo, empresas familiares, grupos de interés, empresas del sector de la construcción, conflictos de interés, beneficios del gobierno corporativo en empresas constructoras.*

## ABSTRACT

The present titling work deals with a proposal of a corporate governance model in companies in the construction sector, which was based on the fact that many companies in the past were created many construction companies or engaged in such activity: building. In which with the fall in the price of oil and other problems that arose as debts with the Chinese, the earthquake of April 16, 2016, the construction, investments and the companies that had a good management of control in your company, most of these companies are family and in which there are always conflicts of interest, destabilizing the company financially and technically. For this reason it was determined to make a proposal for a corporate governance model for these companies that have survived but have poor administrative management, since they only care about the technical part, but they are full of administrative problems, debts, taxes, which can lead to bankrupt the company, with the model system created, companies can lead a balanced administrative and technical life, protect the resources of shareholders, other stakeholders, that there is transparency, ethics, values, and that there is a disclosure of company information and obtain benefits such as greater market acceptance, attractive to investors, access to financing without so much bureaucracy because it will generate trust, increase their income, and have a long-term life.

**Keywords:** *Corporate governance model, family businesses, interest groups, construction sector companies, conflicts of interest, corporate governance benefits in construction companies.*

## INTRODUCCIÓN

El término de gobierno corporativo es algo nuevo para muchos empresarios en el área de la construcción, ya que existe desconocimiento de aquel término, pero el gobierno corporativo, es un buen método para llevar las riendas de las empresas por un buen camino llevando consigo buenas prácticas de normas, principios, ética, transparencia y equilibrio para con ello tener múltiples beneficios a su favor.

El término gobierno corporativo es similar al gobierno de un estado o de ciudades, en este caso se lo va a dirigir para el sector de las empresas familiares en el sector de la construcción.

Muchas empresas familiares en el sector de la construcción han crecido favorablemente, con aciertos y desaciertos, empiezan con algo pequeño y poco a poco van creciendo desarrollando más actividades en el campo de la construcción, algunas empresas han empezado como una persona natural, un ingeniero civil por ejemplo, ofreciendo servicios de construcción o consultoría, y luego más adelante con el pasar de los años se asocian hermanos o hijos que sigan la profesión o parecido, con el esfuerzo sembrado empieza a cosechar sus frutos, desarrollando las mismas actividades pero como persona jurídica y eso abarca más actividades comerciales y responsabilidades para los trabajos de construcción existiendo un conjunto de sociedades con lazos de consanguinidad, en las que podría provocar un conflicto de interés en el manejo y administración de la empresa.

Para evitar controversias en estas empresas familiares del sector de la construcción, lo mejor sería aplicar un modelo de gobierno corporativo en ellas, separando el trabajo profesional de lo personal, habiendo una separación de forma clara y transparente de los roles y funciones de cada miembro con el fin de lograr una equidad entre ellos para con eso tener una mejor toma de decisiones obteniendo una empresa saludable y rentable a largo plazo.

Muchas empresas que han quedado como herencia a familiares, se tropiezan con dificultades, las cuales estos por su falta de experiencia y desconfianza han llevado a la mala toma de decisiones, en lo que conlleva a cerrar, liquidar la compañía, provocando la inestabilidad de sus grupos de interés. El trabajo en la industria privada tiene un gran porcentaje de empleos para ayudar a la comunidad, y esto solo lo perjudica. Para evitar esos riesgos se aplicará un gobierno corporativo.

# CAPÍTULO I

## 1 GENERALIDADES

### 1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

En épocas pasadas ha quedado expuesto al mundo los nefastos sucesos sobre el entorno económico – financiero de que muchas compañías, corporaciones han crecido económicamente a causa de la globalización financiera y esto ha ido de la mano con una carencia total de ética, valores y organización responsable en los cuales ha desembocado muchos eventos de crisis y recesiones económicas a todos los países.

Como ejemplo tenemos la crisis de Wall Street en 1929 el cual fue como el primer aviso para que las compañías vean modos de transparentar y que los directivos enfrenten, respondan a los accionistas por las prácticas de sus negocios. (Muñoz, 2011)

También conforme siguen los años sigue habiendo nefastos sucesos de demás empresas desembocando pérdidas, desempleo e inestabilidad entre todos sus grupos de interés que existen en una compañía. Como las empresas IBM, KODAK, HONEYWELL en las cuales se denotaba sus debilidades en el mal manejo o mala relación entre la junta directiva y gerencia, también la crisis en EEUU en 2008 por hipotecas subprime o de alto riesgo lo que llevo a la llamada burbuja inmobiliaria lo cual creo una fuerte crisis en ese país y llevo consigo a demás países a una crisis y recesión económica.

Es por eso que entes legislativas de muchos países en el ámbito privado y público, se han preocupado por esbozar ideas viables y efectivas para prevenir, controlar y mitigar todo lo relacionado con crisis económica y demás fenómenos financieros que podrían afectar de manera leve o grave a una empresa y precautelar la vida empresarial a largo plazo con la ayuda de organizaciones que se han ido formando con el tiempo para ayudar a empresas a desarrollarse y a superarse frente a las adversidades que se presenten en un futuro o a una sorpresa de cualquier índole en cualquier tiempo de vida en la empresa, ya que nada está dicho, todo está a un constante cambio para bien de los intereses de todos.

## **1.2 ANTECEDENTES EN ECUADOR**

Hace dos décadas aproximadamente, exactamente en 1998 ocurrió el llamado salvataje bancario y en 1999 el denominado feriado bancario que conllevó al congelamiento de los fondos de los ecuatorianos que abrió una puerta a la crisis financiera más importante en Ecuador (Sperber, 2010) .

Provocando la ruina de muchas empresas, negocios, y con ello llevando al desempleo, inestabilidad entre todos los entes de la parte privada y con ello también a la parte pública, ya que sabemos que un país está conformado por la parte pública y privada, la parte pública vive de los impuestos de todos provocando un círculo vicioso en la que el dinero tiene que ir circulando. Y puesto todo este declive que hubo con el feriado bancario provocó fuga de dinero y emigración, pero el país se pudo levantar poco a poco.

Todo esto afectó muchísimo a las empresas del sector de la construcción por supuesto ocasionando caos, quiebras, endeudamientos excesivos, golpes muy fuertes a los empresarios, entonces esto tal vez pudo ser un primer aviso para que las empresas empiecen a tener un mejor control de sus actividades, y manejo empresarial eficiente y transparente, para que a la próxima venida de recesión económica o cualquier otro fenómeno financiero, el golpe no sea tan desestabilizador.

También se puede mencionar que en la época del señor presidente Rafael Correa, se empezó a vivir una mejor era, ya que había mucho trabajo en el sector de la construcción, que los ingenieros civiles y arquitectos casi todos estaban ocupados en diferentes empresas del sector, ya que había muchas obras a realizarse como las carreteras, remodelaciones, construcciones nuevas de edificios gubernamentales, mejorando hospitales, registros civiles, etc.

Con tanto trabajo que se dio en la llamada década ganada se pudo ver como aparecían nuevas empresas constructoras o empresas dedicándose al mercado de la construcción como empresas de venta de acero, de materiales de construcción particularmente, porque había mucho trabajo, que la remuneración salarial era competitiva, que si una empresa necesitaba a dicho empleado de otra empresa le pagaba más porque lo necesitaba para su proyecto de construcción. Entonces muchas de estas empresas que nacían, eran familiares, con el conjunto de padres – hijos, hermanos – hermanos, o entre primos, tíos, hermanos y demás familiares.

Con esto muchas empresas dejaron ver que no tenían un buen manejo de control en su administración, porque en las empresas que tenían, tenían lazos de consanguinidad en las que siempre hay un conflicto de interés, en las cuales por ejemplo una empresa nacía, cumplía la obra pero ya no volvía a trabajar en más obras por la falta de control entre sus miembros familiares, sino que esos familiares se abrían del núcleo empresarial, formando su propia empresa con el fin de abarcar todas las utilidades para ellos mismos y no compartir con nadie y así mismo entre familiares, eran y son su propia competencia.

También en el gobierno del presidente Correa, se dejó ver entre las empresas de construcción su mal manejo empresarial, o sea muchas empresas crecieron económicamente, se veía como compraban maquinarias, vehículos, bienes inmuebles, etc. Pero nunca pensaron que todo lo bueno, se acaba; o sea que nunca pensaron que tanto trabajo que se generó podría acabarse, todo comenzó a raíz que empezó a caer el precio del petróleo, eso fue un agravante para que el país tenga más ingresos económicos, y al menos nuestro país Ecuador su mayor fuente de riqueza es el petróleo, tanto así que fue un golpe bastante duro en el cual el gobierno se comenzó a endeudar para poder pagar al gasto público, y que empezó a bajar la inversión en la parte constructiva. Solo quedaron las grandes empresas que supieron manejar sus administraciones, porque el gobierno no podía terminarles de pagar a los contratistas, que estos tenían que esperar meses para poder cobrar sus haberes, entonces generaba que muchas empresas empiecen a carecer de recursos para pagarles a sus empleados, proveedores, acreedores, SRI (Servicios de Rentas Internas), IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social). Y por lo general el SRI e IESS no esperan y cobran mensualmente sus aportes.

También como antecedente se tiene, el terremoto 16 de abril del 2016 que el gobierno no tenía recursos para recuperarse de aquella catástrofe, recibieron donaciones de entes extranjeras, y tuvieron que recurrir a una medida no muy agradable para los ecuatorianos que fue el aumento temporal del IVA al 14%. El gobierno no quiso hacer un fideicomiso para tener un mejor manejo y control de aquel dinero para la reconstrucción de las ciudades afectadas por la catástrofe.

También hubo empresas constructoras que ganaron sin concurso para ciertos avances constructivos en aquellas ciudades. Pero todo ello dejó ver en claro que vivíamos en una burbuja económica, por lo cual ahora muchas empresas ya dejaron



de existir por la falta de obras, el empleo empezó a carecer y el salario cada vez más precario e informal.

Entonces para esto sería bueno que haya buenas prácticas de gobierno corporativo en el país para que las empresas del sector de la construcción aprendan a sobrellevar las recesiones económicas o fenómenos financieros, que el golpe no sea de tanto impacto, se pueda dar estabilidad a un grupo de personas y las empresas tengan una salud empresarial familiar a largo plazo.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general en este trabajo de titulación es elaborar una propuesta de un modelo de gobierno corporativo para que se aplicado en empresas familiares en el sector de la construcción para que tengan una mejor vida empresarial a largo plazo.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las principales falencias en la administración de empresas del sector de la construcción, en cuanto a la aplicación de los conceptos de gobierno corporativo.
- Elaborar un modelo de gobierno corporativo que sea aplicable a empresas del sector de la construcción en Ecuador.

### **1.5 ALCANCE**

Se estudiará definiciones, conceptos, tipos, todo sobre lo que concierne a buenas prácticas de gobierno corporativo internacionalmente para con ello poder analizar, enfatizar para la aplicación de un modelo de gobierno corporativo en las empresas del sector de la construcción en el Ecuador para su buen vivir.

### **1.6 METODOLOGÍA**

Se utilizará revisión de lectura y métodos de investigación de mercados (focus group y entrevistas a expertos) acerca de la aplicación de los diferentes modelos de gobierno corporativo en empresas del sector de la construcción en Ecuador, con lo cual se diseñará un modelo que sea aplicable específicamente a dichas empresas. El análisis incluirá una evaluación del impacto financiero en las empresas en cuanto a desempeño y cumplimientos de objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 DEFINICIONES**

##### **2.1.1 GOBIERNO CORPORATIVO**

El gobierno corporativo nace del déficit de control de transparencia y claridad en el control del manejo del patrimonio de las empresas y los débiles controles internos entre las comisiones o comités de una empresa y auditores. (Cazar & Fernández, 2017)

Entonces el gobierno corporativo es un sistema compuesto por un conjunto de normas, órganos internos por los cuales las empresas son dirigidas controladas y evaluadas, definiendo roles y responsabilidades de los grupos de interés, los cuales deben ser transparentes, objetivos, profesionales, justos con el fin de proteger e incrementar exitosamente el valor de inversión, proteger los recursos de terceros (Ortiz & Acosta, 2019) ayudar a minorar sus riesgos y que sea un empresa sostenible a largo plazo.

El gobierno corporativo también enmarca una salida para solución de posibles daños en caso de violar los derechos de algunos de sus grupos de interés.

Un buen gobierno corporativo alcanzará sus metas teniendo en cuenta una marcada y definida meta de equilibrio entre todos sus grupos.

Un buen grupo empresarial en el gobierno corporativo debe de establecer evaluaciones que demuestren el desempeño y cumplimiento, teniendo valores, disciplina empresarial con ética y marcando una clara división entre los fondos personales y los de la empresa en su administración.

El gobierno corporativo se puede dar en empresas familiares, empresas cotizadas en la bolsa o empresas públicas, es decir no es ajena a ninguna empresa ni a ningún tipo de negocio, ya que hay una buena flexibilidad con las que se maneja sus principios y normas de ética, que facilita el ajuste entre sus socios de cada empresa por la multiplicidad de relaciones que es capaz de integrar pero es aconsejable implementar esto en empresas que sean grandes, que tengan capitales grandes de millones en los cuales el patrimonio de la empresa se ha de cuidar y preservar.

Con ello ya se sabe cuál es el fin, o sea el objetivo de este gobierno corporativo que no es nuevo en muchos países y empresas de toda clase lo han trabajado con ayuda de organizaciones y corporaciones que se han preocupado por el estado de las empresas para que no lleven a la crisis económica mundial.

### **2.1.2 GOBIERNO CORPORATIVO EN ECUADOR**

Si bien ya se ha comentado en los antecedentes sobre los sucesos que han ocurrido en Ecuador con el manejo de dinero en el estado y las malas administraciones de empresas que no supieron ver los riesgos que se acercaban.

Pues el gobierno corporativo en Ecuador si se está dando de a poco, ya que es algo nuevo para muchos gerentes de empresas, no se diga de demás personas que no están inmersos en el mundo de los negocios, entonces el gobierno corporativo por ahora lo tienen las entidades financieras ya que es una obligación, un requisito que exige la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Algunas empresas grandes económicamente y ya posicionadas en el país muchos años han acogido el gobierno corporativo en sus compañías, las cuales no están inversas en el mundo de la construcción.

Pero también es cierto que no hay una norma exigente para que las compañías se acojan a este nuevo mecanismo de implementación para salvaguardar sus patrimonios y bienes de interés común entre sus socios, si bien es cierto muchas empresas privadas le dan cabida al país para que el pueblo tenga un trabajo digno y no reine la pobreza entre sus habitantes.

Según Sperber (2010), en nuestro país Ecuador existe un Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo (CEN), en el cual se aprobó y adoptó en el año 2005 el código de buen gobierno corporativo , con el auspicio de la Corporacion Andina de Fomento (CAF), por la Bolsa de Valores de Quito y otros entes, basándose en los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (CAGC) presentado por la CAF en 2004.

El CACG es un código voluntario en donde las empresas pueden acogerse y a comprometerse para aplicar las buenas prácticas corporativas, entonces el Código de Buen Gobierno Corporativo Ecuatoriano (CEc) está compuesto por 51 medidas o recomendaciones en las cuales fueron tomadas de la CACG el cual basado sobre gobierno corporativo en América Latina, el cual fue elaborado por la Organización

para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE) en donde la CEC hace hincapié en lo principal:

1. Los derechos y trato equitativo entre los accionistas, así sean mayoritarios o minoritarios.
2. La integración y reuniones de la junta general de accionistas.
3. La composición de una adecuada junta directiva
4. La responsabilidad de grupos de interés: administradores, directivos y altos ejecutivos.
5. La publicidad, transparencia, informativa y comunicación de los hechos corporativos
6. El alto control en reportes e información financiera y contable
7. El papel que van a desarrollar los auditores internos
8. La función que van a desarrollar los grupos de control
9. La elaboración, aprobación y publicación de un informe anual de gobierno corporativo.
10. El uso de un arbitraje en caso de haber controversias entre los socios y demás grupos de trabajos para hallar soluciones. (Ortiz & Acosta, 2019)

### **2.1.3 EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR**

En el sector de la construcción, las mayorías de las empresas son familiares, micro y macroempresas están constituidas por parientes cercanos tal vez no todos profesionales en la rama, pero sin con el afán de tener un patrimonio o cuidar un patrimonio ya heredado o establecido con el fin de satisfacer e incrementar sus intereses.

Por lo ya mencionando antes, muchas empresas del sector de la construcción necesitan un modelo de gobierno corporativo para que así tengan mejores beneficios y le hacen un bien a la patria porque generan más empleos y riquezas al estado.

Las empresas del sector de la construcción pueden tener una mejor gestión la cual pueda ser aceptada internacionalmente y atraer inversiones y potenciar la competitividad en el sector, también cuando una empresa tiene un alto nivel de gobierno corporativo es percibida por su comunidad como una empresa más confiable y su reputación crece.

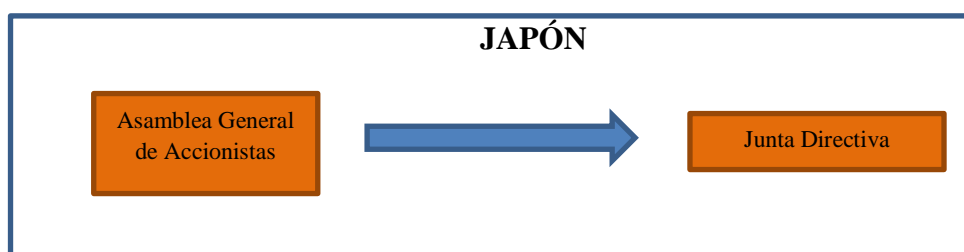
Uno de los principales inconvenientes que se tiene en las empresas familiares es que los lazos de consanguinidad no dejan ver bien claro las funciones de los roles que les toca desempeñar, porque todos quieren hacer todo, todo se sienten dueños, todos se sienten con poder, entonces no hay una clara división de las funciones a realizar. Lo cual desemboca en conflictos, controversias que desestabilizan la salud de la empresa, no hay una correcta toma de decisiones para el bien de la empresa, falta de estructura organizacional, falta de comunicación, ya que solo se enfocan en su bienestar y no en los demás colaboradores, por lo cual podría derivar infringir normas de ética, de valores, principios y a la corrupción con sus mismos miembros de familias y demás personas que conforman y ayudan a la empresa a trabajar en sus funciones.

Si bien es cierto que en las empresas familiares pequeñas, más se ve que les importa la vida a corto plazo, no piensan en un futuro para sus futuras generaciones, pero si ven un buen desempeño en ellos, ya les empieza a interesar en ir para una futura generación y dejar un legado, en estas empresas, se mezcla el tema de la familia y el manejo de la empresa, y por lo general infringen con un mal trato a sus empleados, proveedores o acreedores.

## 2.2 MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Los modelos de gobierno corporativo son muchos, se va a mencionar los modelos en los grandes países, esos modelos se los puede adoptar o mejorar según la necesidad de cualquier compañía.

Aquí se detallará los modelos de gobierno corporativo en Japón, China y Australia, según sus códigos de gobierno de dichos países:

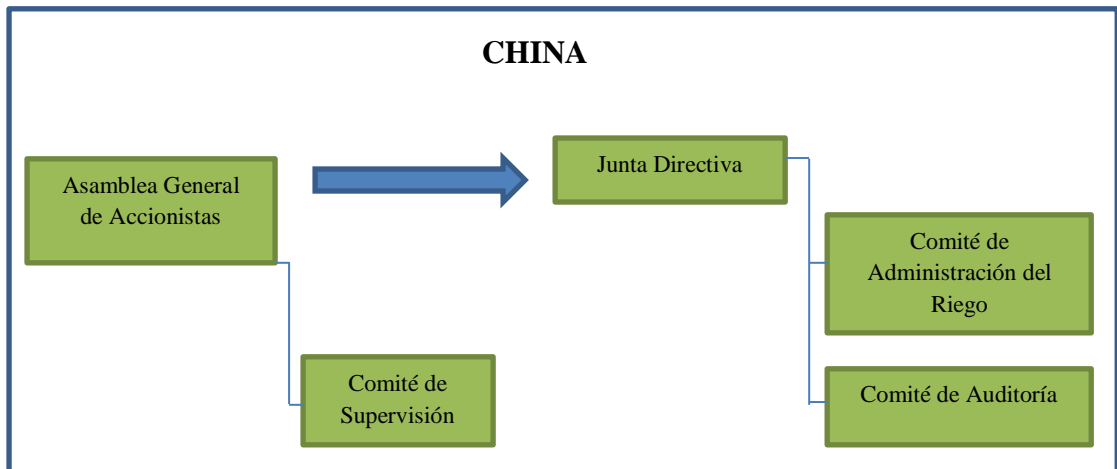


**Figura 1 Modelo de gobierno corporativo en Japón**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

El código japonés hace hincapié en que se debe mejorar la rentabilidad de la compañía para los accionistas, en el que habla sobre el trato igualitario con los accionistas, en la cual señala funciones básicas que tiene a su cargo la junta directiva

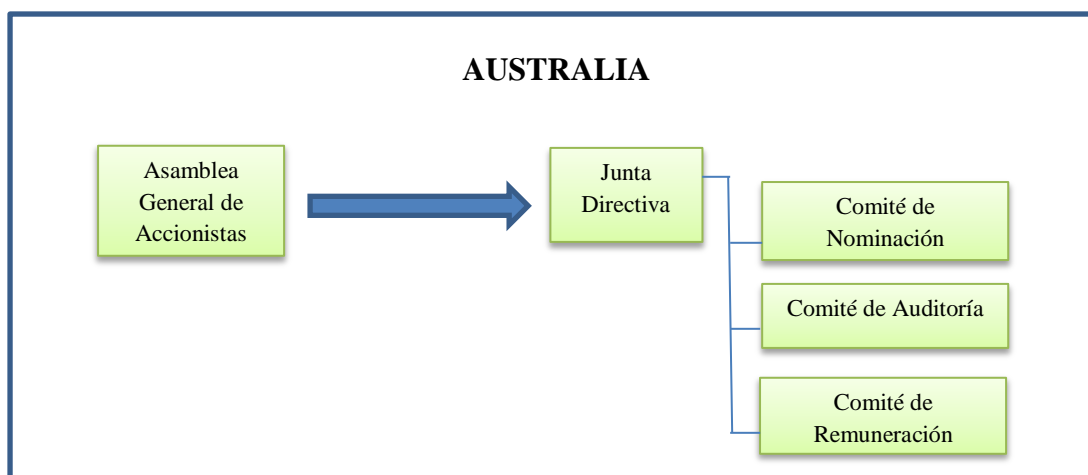
y lo que concierne con la divulgación de información a accionistas, en este modelo no se ve comités en la junta directiva ni un equipo de apoyo para las funciones a su cargo, en comparación con otros códigos de gobierno, es uno de los más débiles en contenido. (Gómez & Zapata, 2013)



**Figura 2 Modelo de gobierno corporativo en China**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

El gobierno corporativo chino se ve un poco más claro en lo que es la organización estructural de su modelo. La asamblea general de accionistas tiene sus políticas de gobierno, tanto para la nominación de candidatos a seleccionarse que en su mayoría deben ser personas externas e independientes de la empresa. La junta directiva debe crear los comités a su cargo con una rigurosa selección. La asamblea general de accionistas, debe encargarse de crear su comité que le quedará a cargo el cual deberá auditar las finanzas corporativas, el cumplimiento legal y desempeño de los altos ejecutivos, como también de la junta directiva. Esta función que se menciona, en el occidente no se la aplica porque esta función queda a cargo de la responsabilidad de la junta directiva y en cuanto a la divulgación de información está bien estructurada para que se divulgue toda la información veraz a sus accionistas para que estén informados de todos los acontecimientos dentro de la compañía. (Gómez & Zapata, 2013)



**Figura 3 Modelo de gobierno corporativo en Australia**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

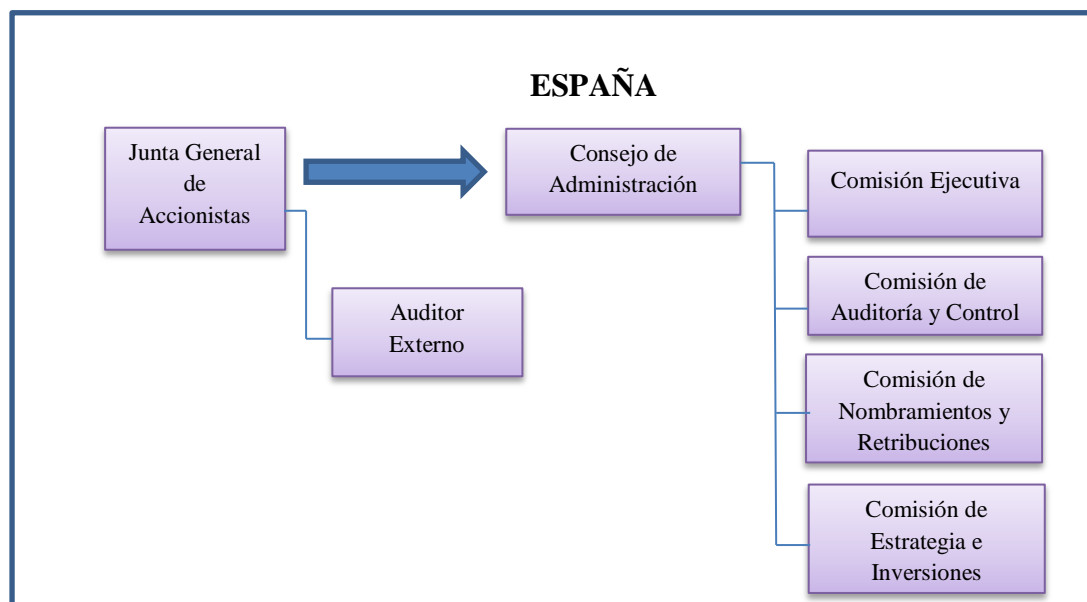
El código de gobierno corporativo australiano no tiene un grupo de apoyo para sus funciones en lo que se refiere para la asamblea general de accionistas, pero tiene su junta directiva en la cual sobre ella recaen funciones y esta necesita de otros grupos de apoyo, que se llaman comités que les ayudaran a realizar las funciones a cargo y tener un buen desempeño empresarial. En el código de este país recalca mucho que las personas que conformen los comités deben ser personas independientes y que los miembros de cada comité sean máximos tres, igualmente, los miembros que conformen la junta directiva tienen que ser independientes.

Las funciones más representativas que tiene a cargo la junta directiva son: “supervisar la empresa, incluyendo el control interno y los sistemas de rendición de cuentas; nombrar y despedir al presidente ejecutivo; revisar, ratificar y supervisar los sistemas de administración de riesgo, control interno y códigos de conducta; y monitorear la evolución de los principales gastos de capital, la administración del mismo, las inversiones y desinversiones” (Gómez & Zapata, 2013)

El comité de nominación, su función será: supervisar, controlar, evaluar los planes de sucesión de la junta directiva. (Gómez & Zapata, 2013)

El comité de remuneración su función será: revisar, evaluar, y estar atentos para lo que concierne con las remuneraciones de altos ejecutivos y demás miembros de los grupos de interés del sistema de modelo de gobierno corporativo, y tener una base de datos de posibles candidatos para conformar parte de algún comité que este en vacante. (Gómez & Zapata, 2013)

Ahora se mencionará los modelos de gobierno corporativo en Europa del sur, estos tienen una particularidad, estos hacen énfasis en la importancia de la asamblea general de accionistas que se debe llamar a juntas o asambleas con tiempo suficiente para que todos tengan derecho a su libre voto en las tomas de decisiones que se tengan que tomar para la continuidad de los procesos en la empresa. (Gómez & Zapata, 2013)



**Figura 4 Modelo de gobierno corporativo en España**

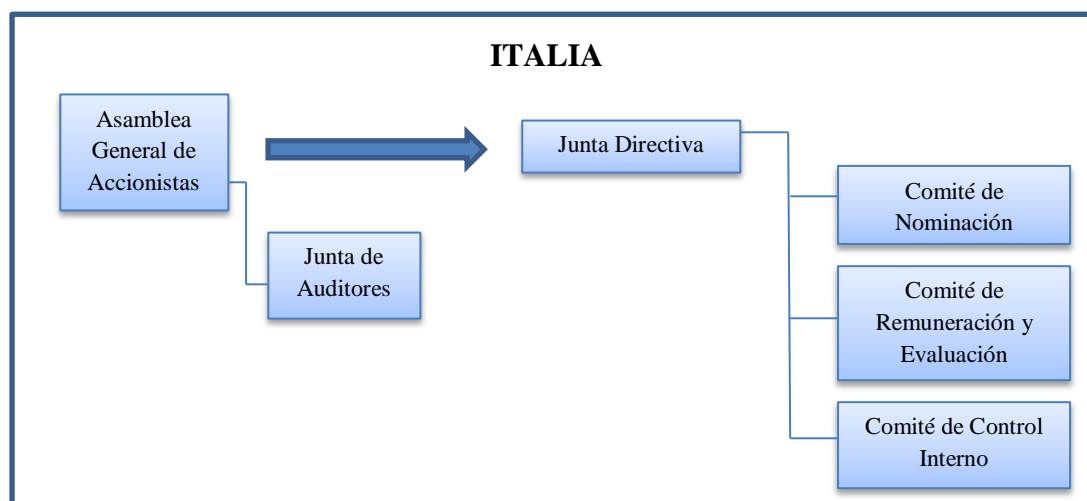
**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

La junta directiva o consejo de administración tiene a su cargo los comités mencionados en la figura 4, esta junta directiva tiene que estar conformada en su mayoría por miembros externos. Comité de auditoría y control, debe estar integrado por miembros externos en su totalidad, su función será evaluar, supervisar, y llevar el control de la efectividad de la empresa, su contabilidad, el sistema de auditoría interna y externa. (Gómez & Zapata, 2013)

Comité de nominación, el cual tiene a su cargo las funciones de selección de candidatos idóneos para conformar la junta directiva, o cualquier otro grupo que corresponda a otros órganos de gobierno corporativo. Comité de remuneración, debe de estar conformado por miembros externos dominicales e independientes en su totalidad, una de las funciones es estudiar la propuesta de remuneración del presidente ejecutivo, altos ejecutivos y políticas de remuneración de la compañía. Estos dos se encuentran juntos en un solo comité, dependiendo de la decisión del



consejo de administración. El auditor externo es elegido por la junta general de accionistas. (Gómez & Zapata, 2013)



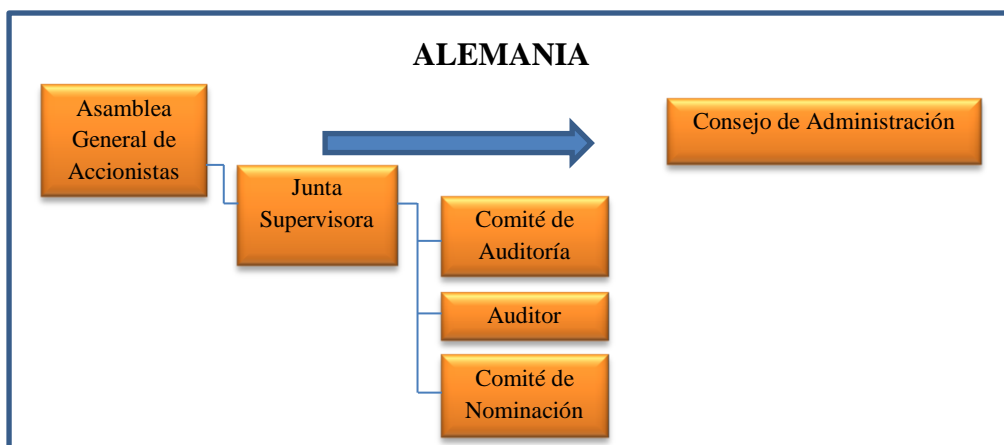
**Figura 5 Modelo de gobierno corporativo en Italia**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

El código de gobierno corporativo de Italia sugiere que la junta directiva este conformada por directores ejecutivos, estos desempeñarían tareas administrativas en la empresa, preferiblemente que sean independientes. (Gómez & Zapata, 2013)

Se observa en el gráfico que la junta de auditores está a cargo de la asamblea general de accionistas y la junta directiva es la encargada de llevar los comités de nominación, remuneración y control interno.

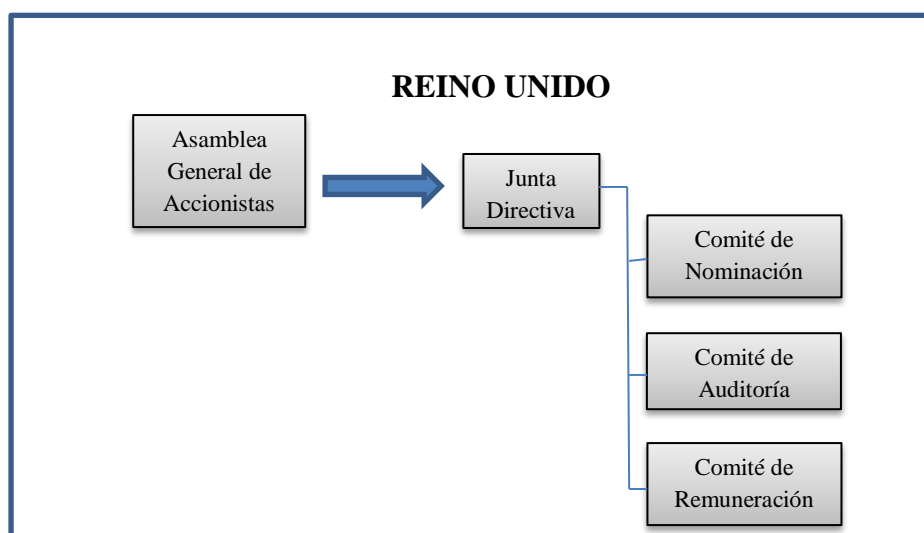
El comité de nominación y remuneración tienen que estar conformados por miembros totalmente independientes, el comité de control interno o auditoría debe estar conformado por hombres y mujeres de diversas razas y creencias, pero muy bien preparados en cuestión corporativa para una compañía, en la cual tienen que velar por la estabilidad de la empresa, que se cumplan las normas, y demás principios adaptados por las organizaciones correspondientes para un buen gobierno corporativo.



**Figura 6 Modelo de gobierno corporativo en Alemania**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

La asamblea general de accionistas crea una junta supervisora en la que se ve que esta abarca los comités de auditoría, auditor, y de nominación, por ejemplo, sobre las responsabilidades de remuneración la llevaría el comité de nominación, pues es claro que aquí el que lleva más control es el accionista o accionistas, el consejo de administración tiene un débil contenido de poder y responsabilidades.



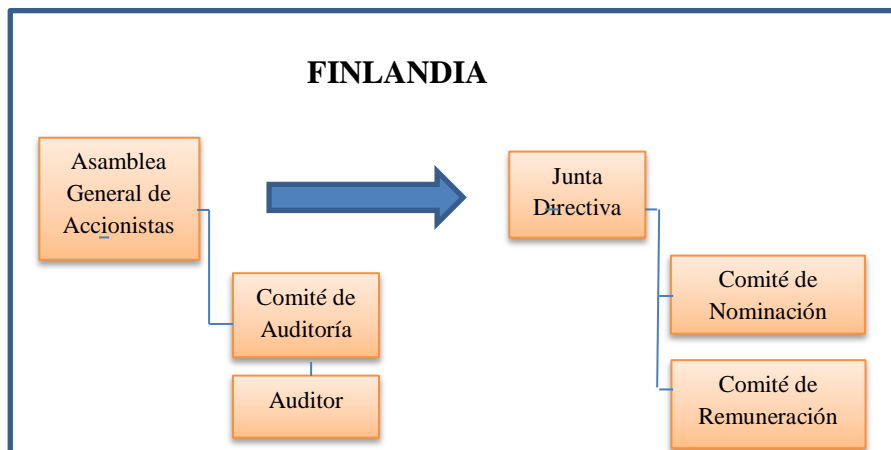
**Figura 7 Modelo de gobierno corporativo en Reino Unido**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

En Reino Unido, la junta directiva sugiere que esté integrada por miembros en su mayoría independientes y que este en ellos máximo tres personas. En esta junta directiva tiene a su cargo tres comités, parecido a los otros modelos antes

mencionados, y que estos comités también estén integrados por una capacidad máxima de tres personas de preferencia que sean independientes al menos en el comité de auditoría y de remuneración. En el comité de remuneración al menos que la mayoría sea independiente. Las funciones de estos comités son similares a las antes ya mencionada en modelos anteriores de Europa del sur.

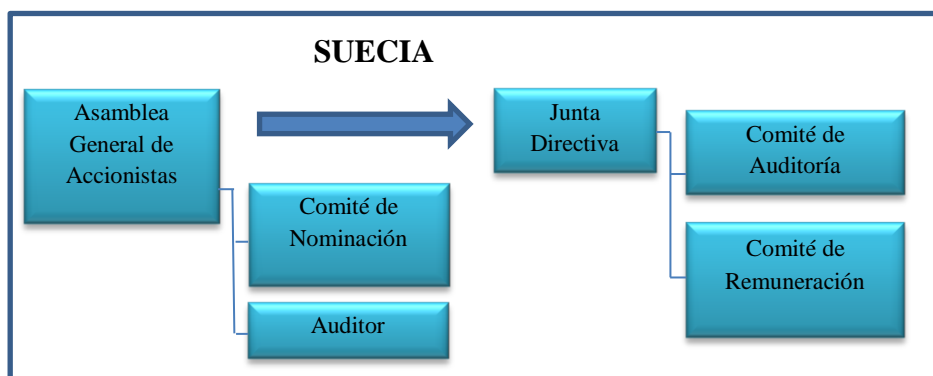
Ahora se mostrará brevemente los modelos de gobierno corporativo de los países nórdicos como: Finlandia, Suecia y Noruega.



**Figura 8 Modelo de gobierno corporativo en Finlandia**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

Se puede observar que la asamblea general de accionistas tiene a su cargo el comité de auditoría y este un auditor a su cargo y por el cambio la junta directiva tiene a su cargo el comité de nominación y de remuneración. Se habla de que la junta directiva tiene que estar conformado equitativamente entre hombres y mujeres. Y entre sus funciones está velar por la administración de la compañía, verificar los cumplimientos de los objetivos y establecer planes estratégicos. El auditor deberá examinar las cuentas y prácticas contables haciendo reportes para los dueños de la empresa.

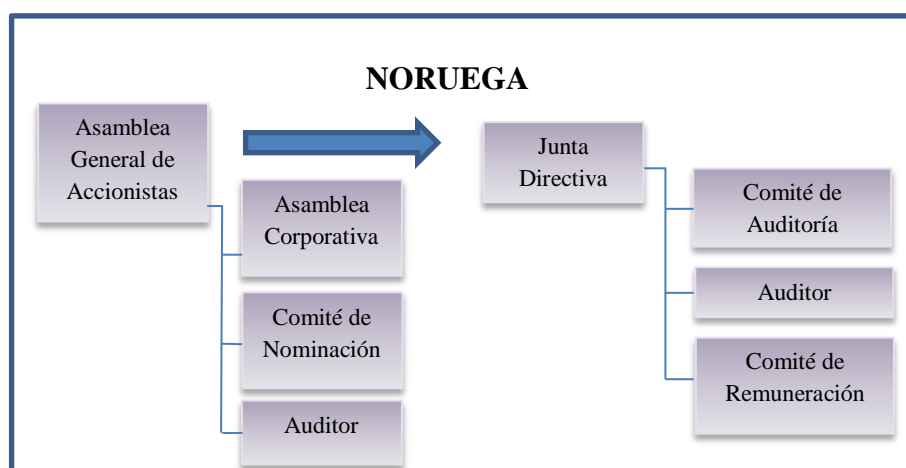


**Figura 9 Modelo de gobierno corporativo en Suecia**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

Si bien se puede ver que es parecido al de Finlandia, pero tiene una variante que el comité de nominación está bajo el cargo de la asamblea general de accionistas, y el comité de auditoría está bajo el cargo de la junta directiva, de ahí los otros dos comités están iguales.

Los códigos de Finlandia y Suecia tienen una igualdad en lo que trata sobre dar aviso a los accionistas con anterioridad y explicando los parámetros del orden del día, en esta reunión se tratará hasta las remuneraciones de altos ejecutivos y demás grupos de interés en la cual deben de asistir solo la junta directiva, el auditor y el presidente ejecutivo. El auditor tendrá la misma función como en modelo anterior, al igual que el comité de nominación el cual se preocupará por tener propuesta de seleccionados para conformar algún comité o junta directiva en el futuro.



**Figura 10 Modelo de gobierno corporativo en Noruega**

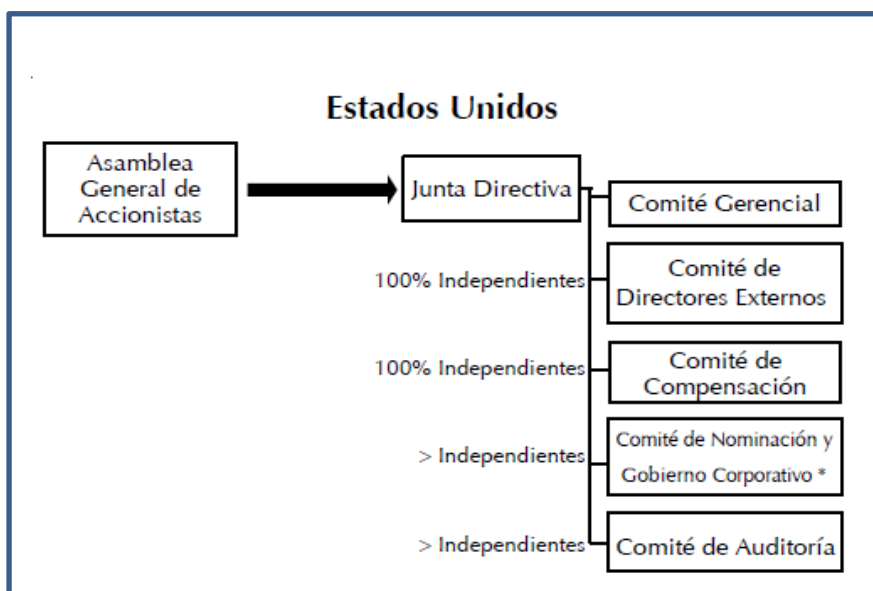
**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

Aquí se puede ver claramente que también este modelo tiene similitud con los dos modelos anteriores, el de Finlandia y Suecia. Podemos describir que la asamblea general de accionistas está a cargo de la asamblea corporativa, comité de nominación y auditor. Sus funciones son similares a los modelos antes mencionados, la junta directiva tiene a su cargo comité de auditoría, auditor y comité de remuneración.

El código de gobierno de Noruega tiene una particularidad interesante, que otros modelos no tienen, y es que si las empresas con más de 200 empleados, tienen que crear un órgano de gobierno llamado asamblea corporativa, está integrada por unas dos terceras partes elegida por los accionistas y una tercera parte elegida por los empleados en la asamblea general de accionistas. Este órgano creado tiene la supervisión de la administración de la compañía, y representativa para los accionistas en sus intereses en las elecciones de junta directiva. Este modelo es el único que reconoce a sus empleados. (Gómez & Zapata, 2013)

El auditor tendrá una función que deberá participar en todas las reuniones de la junta directiva donde se verán los casos de estados financieros de la empresa en el cual él debe de llevar su reporte de control interno y darles una solución en caso de haber algunas debilidades y/o riesgos. (Gómez & Zapata, 2013)

Finlandia, Suecia y Noruega, mencionan que no es saludable que el presidente ejecutivo sea el presidente de la junta directiva. Estos países, hacen hincapié en que sus comités tienen que ser miembros independientes, y en que tiene que haber un equilibrio entre géneros, también están a favor de informar a través de una página web de cada empresa para mostrar los informes financieros-económicos de la compañía para que se vea aplicado las normas, principios y transparencias, y estos países dejan ver su gran nivel de cultura para la elaboración de su código de gobierno corporativo.



**Figura 11 Modelo de gobierno corporativo en Estados Unidos**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

El modelo de gobierno corporativo en Estados Unidos ha sido creado así por sus entidades organizacionales y corporativas, siguiendo los lineamientos de gobierno corporativo, este modelo deja ver que combina su presidente ejecutivo con el presidente de la junta directiva, o sea que es la misma persona que tiene esas dos funciones, y ya se había mencionado antes en un modelo anterior, que lo mejor es que el presidente de la junta directiva sea una persona independiente para poder llevar un mejor control y que no existan conflictos de interés y que reine la transparencia y objetividad.

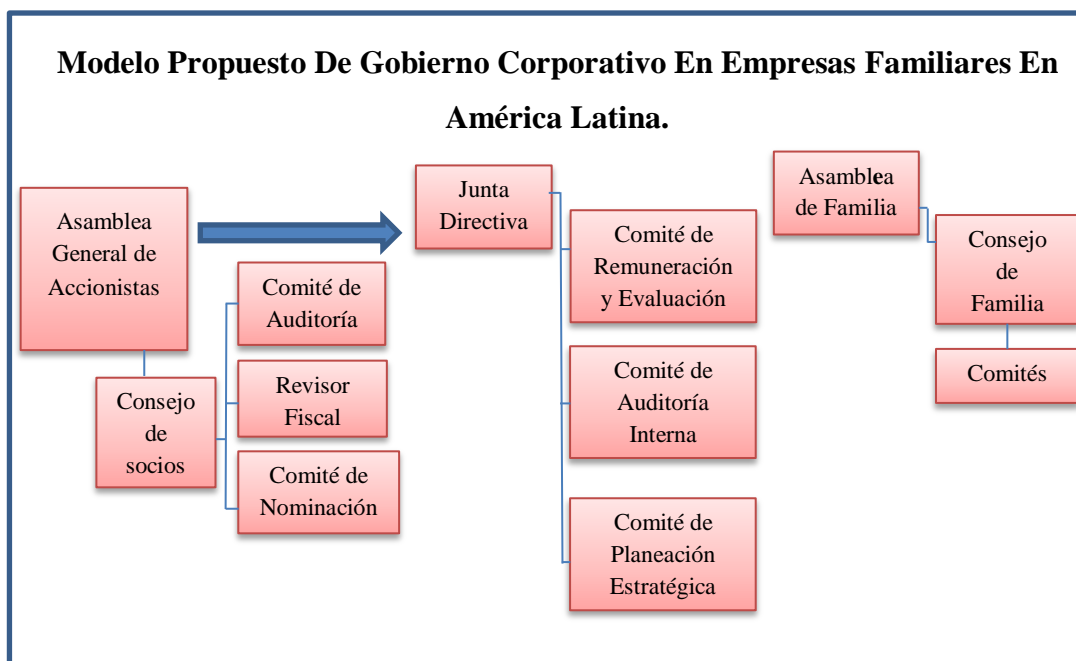
Se sugiere que la junta directiva este compuesta de ocho a dieciséis miembros, y por lo general en las empresas que cotizan en la bolsa, la mayoría de los miembros que conforman los comités deben ser independientes. Estos órganos de gobierno están bien estructurados en las cuales se reparten el trabajo y tienen claro sus responsabilidades para ayudar a la junta directiva. (Gómez & Zapata, 2013)

El comité gerencial está compuesto por los presidentes de los otros comités y está encargado de examinar una implementación para un buen plan estratégico para la empresa en caso de que haya dificultades o se avecinen riesgos. El comité de directores externos, esta conformados por miembros independientes de la junta directiva, en las reuniones tocan puntos sobre el desempeño y posibles desacuerdos del CEO con los miembros de la junta directiva. El comité de compensación, es

parecido al comité de remuneración, porque en este se encarga de la administración de los planes de remuneración para los altos ejecutivos, igualmente este comité tiene estar conformado por miembros independientes en su mayoría. (Gómez & Zapata, 2013)

El comité de auditoría tiene q estar integrado en su mayoría por miembros independientes, tiene a su cargo las labores de supervisar los reportes contables-financieros, y tiene también el control interno para hacer cumplir los objetivos del gobierno corporativo. El comité de nominación tiene que estar formado por mayoría de miembros independientes, su función es seleccionar nuevos candidatos para integrar nuevos miembros a la junta directiva o demás comités cuando exista alguna vacante disponible. (Gómez & Zapata, 2013)

Los modelos de gobierno corporativo están compuestos por una estructura organizacional, en las cuales en empresas de la construcción son similares a la de las demás empresas que tienen otras actividades comerciales por lo que para todo gobierno corporativo en una empresa se necesita de una junta general de accionistas, consejo de administración, comités de auditoría interna y externa, comités de nominación, comités de remuneración, comités de planeación estratégica, y la asamblea de la familia o consejo de familia. Por lo general esto se ve más en América Latina, en otros países utilizan otras estructuras organizacionales que vean bien para las necesidades de sus empresas.



**Figura 12 Modelo de propuesta de gobierno corporativo en empresas familiares en América Latina**

**Fuente: Gómez y Zapata, 2013**

Según Gomez & Zapata,(2013) detalla cada comité en que consiste y cuál es su labor a desempeñar:

- Asamblea general de accionistas, Es el máximo órgano de gobierno, porque en él están los dueños de la empresa, los accionistas mayoritarios y minoritarios en el cual ellos pueden ejercer sus influencias. Pero siempre se trata de que haya un trato igualitario siguiendo los lineamientos de las organizaciones.
- Consejo de Socios, la asamblea general de accionistas debe conformar este grupo, y ello se lo realiza en la asamblea de accionistas. Este consejo tiene que reunirse por lo menos unas cuatros veces al año, este consejo vela por la participación de un mayor número de socios para que estén informados, ya que las reuniones de asamblea general de accionistas es una vez al año y esto genera un poco de desconocimientos en los socios porque no llevaron un control de gestión a tiempo, con esto se obtiene de que están más informados y preparados para pronunciarse en las reuniones generales, y este consejo se encarga de que la asamblea general de accionistas cumpla con sus responsabilidades, también ayudan a velar por transparentar



toda información a través del comité de auditoría, facilitar la transacción de acciones entre socios, estudiar y promover cambios.

- Comité de auditoría, este comité es creado por el consejo de socios, tiene que estar compuesto por tres miembros, se recomienda que estos sean externos independientes y no laboren en la empresa, este comité desempeñará supervisión a la auditoría interna, sistemas de administración de riesgo, revisar reportes financieros y supervisar al auditor externo.

Este comité de auditoría tiene como ayudante a un revisor fiscal, este es escogido en la asamblea general de accionistas anualmente. Su misión es dar su opinión sobre los estados financieros, contabilidad y desempeño de la empresa, este siempre debe de asistir a las reuniones de los miembros de auditoría para tener un mejor conocimiento del desempeño de la compañía.

- Comité de nominación, este debe estar integrado al menos con tres miembros, que preferiblemente sean externos, estos tendrán que reclutar posibles candidatos para conformar la junta directiva en caso de haber vacantes disponibles, evaluar a los miembros de la junta directiva y demás comités.
- Junta directiva, es elegida por los accionista en la asamblea general por votaciones, esta se encarga de guiar a la empresa para tener planes estratégicos de acuerdo a los intereses de todos, su conformidad es muy estricta, ya que se necesitan miembros muy bien preparados para asegurar una vida a largo plazo de la compañía, entre sus funciones está supervisar el control interno, rendición de cuentas, definir objetivos claros, definir políticas generales de la empresa, reportar información a accionistas en la asamblea general.
- Comité de remuneración, tiene que estar conformado por tres miembros preferiblemente que sean externos, en las cuales ellos deberán de presentar una propuesta de remuneración para los altos ejecutivos de la empresa, evaluar anualmente el desempeño de la junta directiva y sus demás comités.

- Comité de auditoría interna, también tiene que estar integrado por tres miembros externos en el cual deben planear y coordinar con el revisor fiscal el sistema de control interno, revisar estados financieros e informes.
- Comité de planeación estratégica, este comité debe estar integrado por miembros internos e independientes, en el cual deberán desarrollar planes de rendición de información, análisis de fortalezas y debilidades.
- Asamblea de familia, su propósito es buscar la unidad y armonía familiar, tiene que estar compuesto por toda la familia, esta deberá formar un consejo de familia el cual lo preferible es que esté compuesto por uno o dos miembros de cada generación, con el fin de lograr la armonía entre sus miembros. (2013, pág. 13-15)

Este modelo de gobierno corporativo propuesto para América Latina en empresas familiares, también aplicaría para empresas familiares del sector de la construcción, definiendo bien sus roles de cada comité y consejo, cada comité y consejos tienen unas múltiples funciones para el bienestar de la compañía, lo cual cualquier persona no puede ocupar esos cargos, ya que tienen que ser personas ajenas a la empresa, es decir, ser personas preparadas académicamente y experimentalmente.

También tienen que ser candidatos muy bien seleccionados bajo un riguroso sistema de selección porque tienen que ser independientes a las empresas y se requiere que no haya ningún lazo con algún miembro de la junta de accionistas o de familiares, y que no haya trabajado antes ahí, son requisitos para las personas que van a integrar un sistema de modelo de gobierno corporativo, todo con el fin de transparentar toda información, políticas y patrimonio de una compañía.

## 2.3 ETAPAS PARA UN GOBIERNO CORPORATIVO

Según Flores & Rozas (2009), las empresas tienen temor o incertidumbre en ir por lo nuevo o desconocido, es por eso que alega que las empresas pasan por etapas para aplicar un modelo de gobierno corporativo, en las cuales se enumera las siguientes:

1. “La Concientización”: Es decir que muchas empresas no ven como algo necesario de aplicar un gobierno corporativo, hasta que investigan un poco más allá, y toman conciencia que sería bueno aplicarlo para tener unas mejores prácticas de normas corporativas y que estas influyan positivamente a un mejor rendimiento de sus resultados, lo cual este sería el primer paso primordial para unas buenas prácticas corporativas.
2. “Definición de normas y principios (códigos)”: Una vez superada la primera etapa, se va a la definición de normas, estatutos y cumplimientos comerciales y éticos, en la mayoría de los casos las empresas se basan en los principios por la OCDE, al hacer uso de ese organismo, las empresas pueden adherirse a los organismos internacionales comerciales y demás negocios, círculos académicos, empresas, para tener una mayor relación y capacitación sobre las buenas prácticas de gobierno corporativo.
3. “Seguimiento de la aplicación”: Esta etapa es importante ya que en ella se hace respetar las normas, principios y cumplimientos en bases legales, es decir notarialmente. Asociaciones de empresas pueden tomar atribuciones para poder fiscalizar y tener un mejor control, la prensa también sería un órgano fiscalizador para el seguimiento de una compañía.
4. “Capacitación para asumir nuevas responsabilidades”: Existen muchas responsabilidades que pesan sobre los ejecutivos de una empresa, cuando se implanta un código de gobierno corporativo. Las personas que integren un gobierno corporativo deben capacitarse constantemente para un buen manejo de control y previniendo sucesos inesperados que no afecten el rendimiento de la empresa.
5. “La gobernabilidad corporativa en el marco empresarial e institucional”: La última etapa del proceso de desarrollo de gobernabilidad corporativa ocurre cuando hay la aceptación como una parte normal y útil en la

actividad comercial a desempeñar y cuando las instituciones que avalan las buenas prácticas y de cumplimiento están firmemente establecidas en las que se puede resolver posibles conflictos. (pág. 11)

## **2.4 BENEFICIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN ECUADOR**

Para las buenas prácticas de gobierno corporativo, no solo en empresas constructoras, sino cualquier actividad comercial que desarrolle una empresa van a obtener los mismos beneficios o parecidos ajustándose a su empresa.

Según Clermont Muñoz (2011), docente de la escuela de ESPAE, escuela de negocios de la ESPOL, los beneficios de un buen gobierno corporativo son los siguientes:

1. Atraer recursos financieros a costos razonables, que sea una empresa que brinde información confiable y permita mediar razonablemente el valor de los activos, para poder tener inversiones que puedan ser reembolsadas en el futuro sin obstáculos y que permitan a la compañía crecer económicamente.
2. Asegurar el buen manejo de la administración de las sociedades, esto significa tener planes estratégicos administrativos para que haya una buena relación de las sociedades.
3. Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, esto asegura que los inversionistas van a tener un buen resguardo de sus recursos a través de todos los medios posibles.
4. Fomentar la confianza en los mercados financieros, esto quiere decir que por lo general siempre que una empresa tenga un buen gobierno corporativo genera confianza automáticamente y se le facilita el acceso a préstamos financieros.
5. Promover la competitividad local e internacional, al establecer una buena regulación e implantación, le agrega valor a la imagen de las empresas y esto les abre las puertas a mercados internacionales, teniendo una mayor aceptación frente a sus comunidades y competidores locales.
6. Regular las relaciones entre accionistas, tenedores de bonos, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores y auditores, esto implica que va a existir un equilibrio entre

todos los grupos antes mencionados para la toma de las buenas decisiones y una correcta definición de rol de sus funciones.

7. Promover la transparencia interna y externa, en la cual consiste en que todo la información contable – financiera o informativa, es verídica y confiable.
8. Limitar la ocurrencia de delitos y prácticas no deseadas, esto implica que los grupos de control van a tener supervisar, evaluar, diagnosticar y prever que no haya malas intenciones o algún tipo de corrupción que beneficie y perjudique a otros.
9. Reducir la percepción de riesgos por parte de los inversores, esto consiste en que los órganos de control tienen que tener una consolidada administración dándole credibilidad, confianza a la empresa y anticiparse a riesgos de corto o largo plazo, con lo cual los inversionistas van a sentir más confianza y garantías en los resguardos de sus recursos.
10. Garantizar los derechos de los acreedores. (pág. 9).

Estos beneficios son vitales para que una empresa crezca favorablemente con una alta rentabilidad, competitividad, buenas normas de gestión, con valores, prestigio y transparencia. Sólo se obtienen teniendo un orden, una disciplina empresarial que lleve por el buen camino a las compañías de toda clase de actividad que se dediquen a un buen manejo, aunque las malas intenciones y corrupción siempre están latentes, teniendo un alto grado de control de sus gestiones se puede aminorar y prevenir estas ocurrencias.

## **2.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La responsabilidad social corporativa en empresas es un aporte voluntario de su parte para ayuda medioambiental, social y económica. Lo cual lleva a un desarrollo sostenible para apoyar y contribuir a una mejor sociedad, siempre aplicando medidas que aporten prosperidad económica y beneficios sociales a la empresa afianzando su proyección a futuro.

La responsabilidad social corporativa es “ganar, ganar” es decir que ganan todos, gana la empresa, la comunidad y el desarrollo sustentable. (Kliksberg, 2013) Las empresas que desarrollen mejor los campos del medio ambiente, social y de gobierno corporativo pueden aumentar el valor de sus acciones y llevar consigo una mejor reputación como empresa. (Larriva & Chazi, 2014)

También podemos definir que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se relaciona más con grandes empresas, pero también las empresas medianas pueden adoptarla para ayudar a crecer a su compañía, y que crezcan económicamente, socialmente y medioambientalmente, con esto llevando a una mejor percepción ante los ojos de los demás, como la comunidad, y demás empresas del sector.

Por lo general esto es bueno para el bien de la comunidad, ayuda al medio ambiente, muchas empresas del sector de la construcción por lo general tienen falencias en ese ámbito, porque estas empresas para hacer distintos tipos de obras tiene que destruir algo para poder construir algo nuevo y útil para la sociedad por una necesidad por parte de la industria privada o pública, y lo mejor para subsanar aquello es contribuir con un proyecto socio ambiental que ayude a comunidades en compensación de lo que van a realizar en dicho sector que les toca ejecutar y así contribuir al desarrollo sostenible.

La responsabilidad social se ajusta impulsando un consumo social y ambientalmente responsable, y que dentro de las obligaciones para la consecución del buen vivir, escritas en el artículo 278 de la Constitución de la República, a las colectividades, personas y diversas formas organizativas, les compete: producir, intercambiar, consumir bienes, servicios con responsabilidad social y ambiental. (Fuentes, 2013, pág. 28)

Si bien es cierto la RSC durante la última década ha logrado formar unos de los puntos más relevantes en las reuniones de las mesas directivas de las compañías, pero no se le ha dado suficiente importancia porque se le da un trato equivocado por lo que implica que la compañía no recuperará su inversión en ello a corto plazo, ya que tener un RSC en una compañía genera una inversión no recuperable a corto plazo, pero se obtienen resultados generosamente buenos. (Fuentes, 2013)

La responsabilidad social en una empresa no hay que mirarla como una actividad marginal o por pena y que se compromete con ella solo para la aumentar la economía siendo oportunistas, sino hay que verlo de una manera de que la compañía tome una actitud hacia la concientización de ayudar al entorno social llevando una conducta empresarial intachable con principios, ética y moral.

La RSC es atractivo para inversionistas ya que son inversiones a largo plazo y esto forma relación con el gobierno corporativo porque en la RSC también están involucradas las prácticas, principios de ética de una corporación con todos los grupos de interés de la compañía. Hay que tener en cuenta que en las empresas medianas y pequeñas el crecimiento es mediado pero beneficioso ya que impulsa su sostenibilidad. En las cuales toda empresa tiene que aplicar y dejar ver expuesto su transparencia, eficacia, y profesionalismo garantizando los derechos de los dueños de la compañía.

## **2.6 DESARROLLO SOSTENIBLE**

El desarrollo sostenible el objetivo al que se quiere llegar en la actualidad, a través de las grandes empresas para preservar los recursos renovables y no renovables que tenemos en el mundo para mejorar la calidad de vida en muchos países que se nota claramente la desigualdad social, y la no concientización de proteger nuestro medio ambiente. El desarrollo sostenible se enfoca en que hay que consumir los recursos que se necesita, pero sin poner en peligro los recursos necesarios para el desarrollo de las futuras generaciones.

Sustentabilidad que puede perdurar en el tiempo, ese es el fin del desarrollo sostenible, en que haya un crecimiento que permita satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar las posibilidades de las siguientes generaciones.

Para tener una sustentabilidad existen tres factores en juego, que son: sociedad, economía y ambiente. Esto quiere decir que todo negocio debe ser viable y rentable para permitir la reinversión y el crecimiento, ningún recurso renovable deberá utilizarse a un ritmo superior al de su generación, ningún contaminante deberá producirse a un ritmo superior al que pueda ser neutralizado o absorbido por el ambiente, la preservación del ambiente no debe impedir la creación de fuentes de trabajo, la rentabilidad no debe depender de salarios indignos o evasión de impuestos porque el fin último es la cohesión social.

En las empresas constructoras o empresas que se dedican al mercado de la construcción, por lo general generan o son contaminantes al medio ambiente en lo cual lo más recomendable es compensar aquellos trabajos con obras de bien social que ayude a las comunidades afectadas y con ello va a obtener un desarrollo sostenible poco a poco para las futuras generaciones.

## CAPÍTULO III

### 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado en el capítulo III consistirá de un focus group y entrevistas a expertos sobre el tema a investigarse.

#### 3.1 FOCUS GROUP

En el siguiente focus group, se trabajó con un grupo de personas de 4 – 6 personas en el cual dieron su punto de vista sobre las finanzas y falencias en las empresas constructoras donde han laborado o laboran, para poder implementar el sistema de gobierno corporativo en ellas en algún futuro.

- Perfil de la primera persona: Ingeniera civil, de 28 años graduada en la Universidad de Guayaquil, ha laborado en algunas empresas del sector de la construcción aproximadamente cinco años y actualmente labora para una entidad pública.

Ella comentó que a lo largo de su vida laboral han existido muchas falencias a la hora de trabajar, como: los jefes o directores de diferentes departamentos técnicos de construcción, no definen los roles a sus empleados, lo cual genera una mala repartición de ejecución de tareas, lo que causa una sobrecarga de trabajo a unos más que a otros, especialmente esto pasa con jefes que no tienen conocimientos sobre construcción que están puestos por diferentes motivos, y que piensan que todo se puede hacer de la noche a la mañana, pero para todo proyecto lleva su tiempo, o un estudio previo. También uno de los problemas por partes de jefes, no todos, pero se ve bastante en la parte pública, es la presión o el hostigamiento sino se van a marchas, o no comparten las publicaciones en redes sociales, corren el riesgo de ser multados y perder su trabajo.

También se palpó una mala comunicación para la ejecución de tareas, en que los jefes solo aparecen a la hora de realizar los pagos, mas no para una supervisión previa a la ejecución de sus contratos, confían mucho en su residente de obra y maestros, y a veces eso genera malestar entre residente y contratista por la mala comunicación y poca preocupación por el contratista, el contratante solo discute con el residente de obra y no con la contratista legalmente. Una falta de interés por parte del contratista, lo cual se arriesga a que quede mal y pierda el proyecto.



También un problema en que se haya detectado en las empresas familiares especialmente es los problemas familiares en las empresas, peleas entre esposos e hijos por el dinero de cada proyecto y peleas enfrente de todo el personal, generando malestar a todos, y eso repercute al desempeño de la empresa y especialmente a la hora de los pagos a los empleados, en que, si se peleaban entre los dueños, no pagaban a los empleados.

Entonces la Ing. comentó que sería bueno que haya un sistema que sepa controlar aquellas falencias, ya que eso genera malestar entre todos los grupos de interés, y por tal razón muchos empleados siempre andan buscando mejores puestos de trabajos para salir de la toxicidad que viven en ellos.

- Perfil de la segunda persona: Estudiante en últimas materias de la carrera de ingeniería civil en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, trabaja con su padre que es ingeniero civil y su hermano, mantienen una empresa de constructora juntos hace muchos años.

El comentó que a lo largo de su vida laboral en la empresa que tiene con su familia ha tenido altas y bajas. La empresa es como si fuera una persona, trabajan con la empresa como persona jurídica y con el nombre de su padre como ingeniero civil, pero toda la utilidad va para la familia, entonces trabajan con cualquiera de las dos personas (persona jurídica y persona natural).

Al ganar una obra depende mucho del anticipo que les den para poder iniciar la obra, cuando dan el anticipo lo primordial es no gastar el dinero en cosas personales sino directo a los gastos del proyecto, pero muchos empresarios en el mundo de la construcción no lo hacen, ya que terminan de pagar deudas de otro contrato que hayan tenido, o se compran la camioneta del año, lo cual desfinancia a la obra, entonces el comentó mucho esa parte, y que es un poco difícil separar las finanzas personales con las de la empresa, ya que son una empresa mediana, y tienen que cubrir déficit de ciertas obras. Pero lo ideal sería solo ocupar el dinero del anticipo en la obra, hacer de cuenta que no se ha ganado nada, y que cuando ya se haya ejecutado un 70 – 80 % de la obra, ahí recién se puede ver cuánto le queda de utilidad a la empresa.

También comentó que muchos contratistas que recién inician en la construcción, especialmente en compras públicas, los declaran como persona fallida,

y no puede trabajar en ninguna institución pública al menos 5 años, por el motivo de la mala realización de los presupuestos a la hora de ofertar y al momento de realizar la ejecución se quedan cortos de presupuestos para la obra, y también por mala administración del uso del anticipo.

Sobre los problemas familiares el comentó que es muy difícil manejar esto en una empresa familiar, primero porque dice que tiene que ver mucho la actitud o el temperamento de la persona, o quien se crea más que el otro y genera mucho conflicto entre ellos, por lo general su padre es el líder de la empresa y puede manejar un poco los problemas entre hermanos ya que trabajan juntos, entonces el definió roles para cada uno, en que el uno no se tiene que meter en el trabajo del otro, respetar los acuerdos para llevar una sana convivencia para el bien de la empresa ya que son un equipo y uno depende del otro.

Lo que respecta al manejo del dinero, dijo que tienen un contador el cual les lleva todos los gastos tantos personales y empresariales, de ingresos y egresos, todo lo que tenga que ver con los impuestos como el SRI e IESS, tienen un control por ese lado, y el que autoriza los pagos es el padre y no existe desviación de fondos entre ellos ya que una sola persona maneja la cuenta. Pero a la hora de repartirse los dividendos tampoco tienen problemas porque al principio llegaron a un acuerdo entre las partes.

- Perfil de la tercera persona: Estudiante de ingeniería civil en últimos semestres en la Universidad de Guayaquil, trabaja hace 4 años en una empresa de planta de tratamiento de aguas residuales.

El comentó que los problemas que ha palpado son la falta de logística, falta de un orden de tiempos, desordenes burocráticos, papeleos, firmas en para ejecución para obras. También una mala comunicación entre diferentes departamentos de la empresa. La empresa es una empresa familiar que se maneja con un líder que es un ingeniero civil y ha constituido dos empresas más con el mismo gerente general pero diferente presidente, el que tiene mayor porcentaje en las acciones es el líder, las empresas trabajan en el mismo piso de un edificio, y se dedican a la misma actividad, pero están administradas por hermanos, hijos, y hay muchos conflictos que se presentan en el día en las labores de los demás trabajadores que se ven afectados en su desempeño, se ve deshonestidad entre ellos, falta de ética y de principios, porque

tienen intereses muy personales, y han llegado acuerdos pero no los respetan al cien por ciento, poniendo excusas. Son problemas que se ven muy seguido en aquella empresa que desestabilizan el orden.

- Perfil de la cuarta persona: Ingeniero civil graduado en la UCSG, con 25 años de edad, 2 años de experiencia, trabaja desde sus inicios en una empresa que se dedica a diseños estructurales.

El comentó que en la empresa que labora no hay toxicidad entre compañeros, ni con algún miembros de algún diferente departamento, es un ambiente de trabajo agradable, tal vez lo sueldos son un pocos bajos para ellos, pero el ambiente es bueno, es una empresa familiar, no se ve peleas entre accionistas, cualquier mal entendido es hablado a puerta cerrada sin que los demás se enteren, las toma de decisiones son únicamente tomadas por el accionista mayoritario ya que tiene una gran experiencia y conocimiento académico sobre la industria, a lo que no escucha opiniones de terceros.

- Perfil de la quinta persona: Ingeniero civil graduado en la UCSG, con 28 años de edad, algunos años de experiencia en la industria ya que ha trabajado en la constructora de su padre, ahora él se abrió camino para administrar su propia empresa constructora, se dedica a cualquier tipo de obra que se le dé la oportunidad.

El comentó que trabajar en una empresa familiar es muy complicado, tiene que haber un capitán que dirija a los demás, en este caso su padre, no es bueno mezclar las cuentas de la compañía con las personales ya que genera un déficit y un malestar entre los demás, y en cuanto a problemas entre ellos siempre el líder fija funciones a cada uno, el cual todos tienen que respetar ese rol para poder mantener la paz y armonía en la empresa sin perjudicar a los demás empleados de la empresa, y que todos reciban un sueldo, al final del año se hace una junta en el cual se hace un balance general en el cual se ven las utilidades de la empresa y se divide según los porcentajes de acciones que tengan y un porcentaje para capital de la compañía.

El emprendió por su cuenta, y administra su compañía con ayuda de amigos también ingenieros civiles que trabajan para él, pero no son accionistas, y respeta las finanzas de la empresa y trata de no mezclarlas, y cumple con los requerimientos

legales y tributarios exigidos por la ley con ayuda de personas calificadas como contadores, ingenieros comerciales y demás colaboradores.

Los problemas evidenciados fueron los problemas familiares, por parte personal, y de dinero, o sea conflictos de interés, discusiones frente a demás colaboradores, falta de planeación estratégica, falta de madurez empresarial, también la combinación de finanzas de las empresas con las finanzas personales, falta de ética, de valores, falta de comunicación, mala toma de decisiones.

Este focus group, fue muy beneficioso, ya que se descubrió o dejó ver diferentes problemas que atraviesan las empresas y que intentan mantenerse de pie para no decaer, para esos problemas que se evidenció, sería bueno que esas compañías apliquen buenas prácticas corporativas para que no afecte su desempeño, con la ayuda de un modelo de gobierno corporativo, no tiene por qué ser un modelo grande, sino de adoptar medidas correctivas, de adoptarlo por propio convencimiento según sus necesidades y tamaño de la compañía, para que las empresas en las que laboran los miembros de este grupo, tengan una vida empresarial a largo plazo, se genere estabilidad laboral, y estabilidad financiera para la compañía.

## **3.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS**

Entrevistas a expertos se entrevistó a personas expertas en gobierno corporativo en diferentes industrias, lo cual sirvió para poder armar un modelo de gobierno corporativo que sea aplicable en las empresas de construcción.

### **3.2.1 ENTREVISTA #1**

Ing. Fernando Enderica, MBA.

Ingeniero civil, graduado en la UCSG, con maestría en administración de empresas, marketing y ventas, experto sobre gobierno corporativo, con mucha experiencia a lo largo de su vida profesional, colaboró con la siguiente entrevista en la cual se la resumirá ahora.

El ingeniero habló sobre como las empresas conocen u optan por el gobierno corporativo, indicando que “Las empresas a medida que van creciendo y si tienen claros sus objetivos y metas deben de optar por aplicar un gobierno corporativo, incluso el mismo crecimiento de la empresa se puede ver comprometido si este gobierno corporativo no existe, entonces a medida que va a creciendo una empresa

esta va a necesitar un sistema que controle, porque es muy complicado manejar la empresa desde un solo escritorio, y ahí viene la delegación de funciones que contempla un organigrama con profesiogramas claros y procedimientos necesarios”. La empresa en la cual trabaja es una transnacional y tiene participación minoritaria local, lo cual hace que se tenga un directorio, junta de accionistas a donde se dan las explicaciones de las decisiones tomadas en el día a día por el representante legal, gerente general o vicepresidente, todo eso apoyado por el conjunto de normas fijadas por el gobierno corporativo.

El Ing. comentó que para mantener una empresa necesita de producción en este caso de contratos, obras, todo esto depende también de la economía del país, si hacen obras públicas, por ende, va a generar más trabajo, en la actualidad la empresa privada es la que está invirtiendo en proyectos de plazas comerciales, edificios, etc. Esto es un factor muy importante a la hora de tener un gobierno corporativo, para poder mantenerlo, aunque si existe un gobierno corporativo este debería de revisar aquellos riesgos que se avecinen.

En las empresas familiares siempre va a existir conflictos de interés, por lo general cuando llegan a la segunda generación cierran sus operaciones, hay que ser conscientes que una empresa solo puede dar trabajo a un cierto número de familiares, los demás deben resignarse con recibir dividendos, para que una empresa familiar no decaiga también debe de haber mucha madurez y sensatez.

Para una empresa familiar del sector de la construcción, tienen que separar un poco sus funciones de los accionistas y directorio, con el rol de accionistas debe de participar todos y en ella se debe de explicar los resultados de la empresa, pero a la parte del directorio tienen que ser personas con conocimiento de la parte técnica en construcción para poder manejar estrategias que se deban seguir.

En las pymes por lo general los socios son los que ocupan y hacen de todo, a veces así toca en las pymes por la falta de capital, pero no es recomendable porque ningún rol lo hace al cien por ciento, entonces ahí es cuando tiene que dar funciones, contador, recursos humanos, parte legal, técnicos, ayudantes, etc. Para poder llevar un mejor desempeño en la empresa. Aplicar un modelo de gobierno corporativo en las pymes sería bueno, pero no tiene que ser muy grande, a lo mucho conformado por tres personas, por los gastos que este generaría.

El gobierno corporativo es el responsable de los resultados de la empresa y se los puede fiscalizar o auditar, ya que algunas veces estos abusan en gastos especiales,

los cuales no deben ser pagados por los accionistas, es ahí cuando se audita a toda la empresa con todos sus gastos.

También mencionó que las pymes pueden adoptar un departamento de responsabilidad social corporativa manteniendo un presupuesto ajustado al tamaño de la empresa y con actividades proporcionales al tamaño de esta, lo cual le daría una mejor imagen y actual a la pyme.

El gobierno corporativo siempre tiene que estar un paso más allá, en casos de existir algún riesgo, saberlos evitar, o saberlos llevar, pero que no genere un impacto a la empresa, entonces este debe de dar las luces claras del camino por donde debe ir la empresa, políticas, líneas de negocio, mercados, etc. siempre pensando en obtener los mejores resultados para la empresa, a veces tomar riesgos arriesgados puede ocasionar pérdida de valor para los accionistas.

En las empresas se corre muchos riesgos especialmente si está conformada por varios socios, así sean familiares, uno de ellos puede ser el desvío de fondos, para esto el gobierno corporativo fija reglas del uso del dinero, montos de aprobación, firmas necesarias para aprobar por montos, definir una tabla de firmas por montos o por transferencias bancarias, donde varias personas aprueben cheques o transacciones bancarias por computadora.

A la hora de repartir los dividendos de la empresa, se lo hace de acuerdo a los resultados obtenidos, los cuales se anuncian en la junta general de accionistas, siempre se ve cuánto van a reinvertir en la empresa y las reservas necesarias, el resto lo pueden repartir y fijar en un calendario de pago, de acuerdo al flujo de caja que dispongan, también hay que recordar que a veces hay dinero que está reflejado en cuentas por cobrar o inversiones y no es de fácil de disponibilidad.

El gobierno corporativo también hace referencia en poder llevar un orden y control en lo que se respecta a los intereses de la empresa y sus socios, por lo cual es aconsejable que los socios lleven sus finanzas por separado y de las finanzas de la empresa también por separado, no es bueno mezclarlas ya que generaría malestar y restaría ingresos para la empresa, algunas veces hay ejecutivos que desean cubrir gastos personales con tarjetas corporativas, entonces el gobierno corporativo fija normas sobre uso del dinero de la empresa, separando las actividades personales de las de la empresa, deben fijarse bien los consumos que se hagan, justificando todo.

Una persona natural, como por ejemplo un ingeniero civil o arquitecto que tiene obras, contratos, y que solo trabaja así, es un poco difícil que adquiera un

modelo de gobierno corporativo ya que no están dispuestos a pagarlo porque son empresas “personales”, el gobierno corporativo es una forma de ordenarse, podría implementarlo con amigos, o conocidos para que lo ayuden como “directores” de la empresa, pero esto tendría un costo adicional, que a veces no están dispuestos a asumir.

Las personas que van a conformar un gobierno corporativo, deben ser personas altamente capacitadas, deben conocer la actividad de la empresa, para así poder aportar con ideas nuevas, y conocimientos, ser relacionados para que puedan obtener información externa, personas transparentes en su manejo.

Las empresas constructoras en Ecuador a medida que van creciendo y después deciden expandirse internacionalmente como a Perú, Colombia u otros países de la región, se topan con directrices de gobierno corporativo que cada país tiene, y tienen que implementarlo respetando las regulaciones de cada país y tiene que haber un representante del gobierno corporativo del país original de la empresa, para tener pleno conocimiento de lo que sucede en las otras operaciones.

Hablando un poco más sobre el gobierno corporativo, despierta un poco la curiosidad sobre las remuneraciones de las personas que van a conformar dicho sistema, como se maneja los pagos a estas personas, el Ing. indicó: “Tener un gobierno corporativo siempre será caro, pero también es de beneficio para la empresa y los que lo conforman, también porque les da "reconocimiento" decir que son directores en una empresa da estatus. Se les puede pagar sueldo mensual o dietas por reunión, dependiendo de lo negociado, unas veces el sueldo implica consultas fuera de reuniones de directorio, o lobbying con instituciones; en caso de dietas es por reunión que se solicita. De lo que yo recuerdo en el caso de tener directores se les pagaba una dieta (eran 2 reuniones por año), y depende de la cantidad de reuniones que se tengan, en algunas ocasiones se negociaban cosas, por ejemplo, pasajes aéreos para vacaciones, recuerdo que eso si hice una vez. El dinero dependerá también del estatus de los directores, si son personas con más experiencia y tienen información valiosa, se les paga más, otros son por resultados que han obtenido en empresas y se los llame para asesorar. Es complicado fijar un monto, ya que hay muchas variables que considerar, más bien lo veo como una negociación. ¿Cómo puede reducirse? En el caso de pagársele dietas, hacer reuniones estrictamente necesarias, por ejemplo, reunirse 2 veces al año, reunirse una vez por mes resulta 6 veces más caro, o tener

acceso a consultas a los directores, cada empresa es única y cada negociación es diferente”.

Para concluir, se habla sobre dietas en el gobierno corporativo, en caso de que una empresa no pueda asumir dicho gasto mensualmente y que una pyme se le pueda complicar un poco adquirirlo, a lo cual dijo: “Dietas son pagos por reuniones, así solo cuando se reúnen para tratar temas específicos se les paga, no es salario mensual. El rol de cada persona puede ser como directores, o también asesorando, ya que una pyme generalmente no tiene en su estructura un directorio, lo puede implementar, pero generalmente el dueño hace todo eso. El dueño de la pyme puede solicitar reuniones mensuales para revisión de resultados, o consultas o asesoramiento. En todo caso siempre hay una negociación de por medio para que se necesita a estas personas en la parte directiva de la empresa.”

### **3.2.2 ENTREVISTA #2**

Abg. Héctor Almeida

Abogado, gerente del área legal de la Bolsa de Valores de Quito

Hablando un poco de como las empresas adoptan el gobierno corporativo comentó que las empresas tienen que adoptarlo por propio convencimiento porque la regulación de mercado no deberían obligar a las compañías a esta opción, gobierno corporativo garantiza la sostenibilidad a largo plazo, la compañía tiene que ir implementando procedimientos, prácticas, sistemas y demás políticas internas, de modo que su operatividad no se vea cuartada por acontecimientos ajenos al giro de negocio, por lo general en Ecuador el 90% de las sociedades son empresa familiares, y no superan la segunda generación, pero muchas compañías tienen la perspectiva de sostenibilidad a largo plazo, se ven en la necesidad de implementar mecanismos administrativos para tratar de corregir esos lineamientos que tienen que tener, las compañías familiares ¿Cómo empiezan antes de formar un gobierno corporativo?, inician normalmente con acuerdos de familia, se ponen de acuerdo como van a manejar la sociedad antes de llegar a procesos estatutarios o procesos corporativos más profundos, estos acuerdo de familia son importantes para saber qué derechos y que obligaciones van a tener los diferentes miembros de una familia, frente a una sociedad de la que son conceptualmente dueños.



En un gobierno corporativo tiene que haber comités, pero no siempre, no hay fórmula cerrada, si una compañía es entre mediana y pequeña, es muy difícil que esa compañía tenga un directorio conformado, por el costo operativo que eso implica, hay algunas compañías que han optado por tener algunos comités especializados, estos comités especializados dependen de la compañía como se conformen, unos son conformados por accionistas, otros por administración de la sociedad, hay varias fórmulas, cada uno depende de las necesidades de la sociedad, en cuanto el número de comités también depende mucho de las necesidades de la compañía, lo que si sería bueno es tener un comité de auditoría interna, uno de ética, en sociedades más grandes sería bueno tener un comité de retribuciones, porque ahí se ven cuáles son los beneficios, salarios de los principales ejecutivos de la compañía, miembros del directorio, no hay un número fijo, no hay una fórmula fija en función de la composición, dependen mucho de las necesidades de las compañías, hay algunas que saben tener un comité de ejecutivos que saben tratar temas estratégicos de la sociedad, comités de cumplimientos, todo depende de la administración, todo depende de las necesidades para poder hacer un seguimiento.

Normalmente las empresas del sector de la construcción, van a requerir las buenas prácticas corporativas, van a necesitar por su giro de negocios, buscar financiamiento para obras, ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que tiene una constructora? Son créditos, financiarse con cabo a la venta, o se sale a los mercados de capitales a pedir financiamiento con deudas o procesos de titularización de activos, si sale a buscar financiamiento el acreedor o inversionista que esta de contraparte, valorará el nivel de implementación de este tipos de prácticas corporativas para conceder el financiamiento, entonces eso hace que la compañía que quiera subsistir necesite capital de trabajo para ejecutar proyectos, tiene que ser atractiva y contar con este tipo de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Poder separar los problemas personales con los problemas de trabajo de la compañía es uno de los grandes retos del gobierno corporativo, no hay que ir tanto por separar sino encontrar un equilibrio entre las partes, entre la familia y la administración, y en cuanto a la segunda generación, es otro gran reto, porque tienen interés muchos más fuertes por parte de los hijos, el llevar el poder, especialmente si hay muchos hermanos ya con familia hecha, por ende, sus intereses van hacer muchos. Entonces a esto viene los acuerdos previos entre familia. Puede provocar

desavenencias entre estos familiares y perjudicando corporativamente a la empresa, teniendo un impacto negativo en la administración de la compañía, y los otros grupos de interés de la compañía que no tienen que verse afectados por tales acontecimientos.

Referente a los modelos de gobierno corporativo para empresas constructoras, esto depende de la actividad de la compañía, depende de sus movimientos, no se puede copiar modelos de otras compañías, porque cada compañía vive una administración diferente, se puede guiar de ciertos modelos, pero todo depende de la necesidad que requiera la compañía para poder implementarlo, tal vez una pyme se le haga un poco más complicado tener un gobierno corporativo por el gasto que este generaría en sus finanzas, tal vez buscar un asesor experto en gobierno corporativo, no que lleve un control pero si de asesoría para los accionistas poder llevar una mejor gestión.

Con el sistema de gobierno corporativo ayuda mucho a controlar sobre algún posible desvío de fondos, o que haya alguna malversación de fondos de la compañía, es algo que se regula para no caer en esas posibilidades, siempre con buenas prácticas y sobre todo ahí viene la ética. Los accionistas les gustan tener buenas prácticas de gobierno corporativo porque les ayuda a llevar un mejor control sobre las finanzas de la compañía, y no esperar hasta la próxima reunión de junta de accionistas en la que se la realiza una vez al año. También comenta que no es factible combinar recursos personales y los recursos de la compañía, en los que puede llevar a malestares y siembra duda sobre la mala utilización de recursos en los cuales se va a denotar una clara apreciación de que no hay transparencia.

### **3.2.3 ENTREVISTA #3**

Ing. Roberto Palacios

Docente de la escuela de ESPAÉ, escuela de negocios de la ESPOL, y experto sobre gobierno corporativo.

Se empezó dialogando sobre los conceptos de gobierno corporativo y como las empresas lo adoptan en ellas, desde receptando los principios de la CAF de buenas prácticas corporativas, en donde ven que principios se pueden ajustarse a las necesidades y tamaño de la compañía. También se mencionó los modelos de

gobierno corporativos en las cuales hay tres modelos básicos, el anglosajón, europeo y asiático. En las que los tres modelos son muy buenos pero hay que escoger uno que se adapte a las necesidades de las empresas, como por lo general las compañías dedicadas a la construcción están conformadas por la familia, y casi siempre la familia también está sumergida en la administración, lo cual puede generar malestar o conflictos de interés, entonces el modelo adecuado ahí sería el modelo europeo, en el cual el consejo de administradores estaría conformado por algún miembro de la familia o accionista pero también de otros trabajadores más que aporten conocimiento y opiniones a la hora de la toma de decisiones, en lo cual también sugiere para llevar un mejor apoyo contratar a un administrador externo para poder llevar unas mejores prácticas de gobierno corporativo y que la empresa mejoren sus balances, sus ventas, y sus servicios que ofrezca.

En las empresas familiares siempre van a existir problemas ya sea por conflictos de interés o personales, para evitar los conflictos de interés se elaboran los principios de gobierno corporativo para seguir su normativa y hacerla respetar, en cambio para los problemas personales en las empresas familiares hay un sistema que no es parte del gobierno corporativo pero este sistema se llama protocolo familiar, es como la familia se va administrar con la empresa, en la cual este sistema determina la relación de la empresa con la familia, es decir determina quien de la familia entra a trabajar en la empresa, quien se comunica de la familia con la empresa, especialmente ya con empresas en segunda generación.

Sobre las remuneraciones, no hay valor fijo del que se pueda establecer, en empresas medianas, no tiene porqué ser caro, porque su consejo de administración puede estar conformado por tres miembros, tal vez por gerente financiero, algún técnico que sepa mucho sobre construcción y una persona externa para que haya un equilibrio en apoyo y control, porque son los que van a dirigir a la empresa en las buenas tomas de decisiones. Cuando la empresa es grande si puede tener más miembros y demás comités que den apoyo al consejo de administración. También las remuneraciones son como un sueldo, pero son variables dependiendo de muchos factores como el nivel de experiencia de la persona, la preparación de ella, etc. pero también hay una variación en lo que se respecta al cumplimiento de objetivos, recibirían una compensación por resultados.

Se le preguntó si una empresa puede desistir de un gobierno corporativo, a lo cual respondió que no tiene lógica que una empresa que adopte estas medidas de gobierno corporativo, quiera desistir, por los beneficios que este le aporta a la compañía, sería caminar hacia atrás, aunque si se podría, reformando los estatutos y políticas de la empresa.

Una empresa adopta las recomendaciones de la CAF pero las que más se ajusten a sus necesidades, por lo general se recomienda que las personas que vayan a integrar el consejo de administración, estos sean externos independientes, ya que si son mismos trabajadores puede que no funcione bien el gobierno corporativo por la razón, de cuidar su estabilidad laboral y no oponerse a los dueños o gerente general, estando siempre de acuerdo a las decisiones de los dueños, lo cual ese no es el fin del gobierno corporativo, sino de aportar ideas, ver salidas factibles para problemas que se avecinen y oponerse a cualquier decisión que no favorezca a todos, siempre las oposiciones con respeto y un argumentos válidos y concisos para llevar las riendas de la empresa por el buen camino.

En caso de existir alguna infracción por algún miembro del gobierno corporativo o cualquier miembro de la empresa, pues tendrá una sanción, lo cual se establece mediante un código ética, en el cual se llevan todas las normas y posibles sanciones a quien las infrinja, siempre en toda empresa tiene que haber un código de ética, y de conducta. Las sanciones dependen de la magnitud que esta repercute a la empresa, puede terminar en sanciones legales, penales, etc.

Dijo que una persona natural como un ingeniero civil o un arquitecto si puede adoptar un modelo de gobierno corporativo, pero dependiendo de su nivel de ingresos, que tanto trabajo tenga, adoptando buenas prácticas de gobernanza, código de ética, puede crear un directorio para que le ayude a pensar y tomar decisiones, hay que tener en cuenta que una persona natural, no necesariamente tiene que tener una compañía para poder trabajar, una persona natural que ya tenga una oficina para trabajar con su equipo ya es una empresa, y más bien el gobierno corporativo sería un gobierno empresarial, porque la palabra corporativo da a entender como si solo fuera para grandes corporaciones.

Las tres entrevistas a expertos indican que el gobierno corporativo es beneficioso para toda empresa, y en especial para una como la que está en el mundo

de la construcción. En la que muchos dueños, tienen y han tenido muchos desastres financieros, por combinar las finanzas, las personales con las de la empresa. El gobierno corporativo para poder implementarlo va a generar un gasto, porque hay que adoptar medidas, principios, normas, códigos de ética, lo cual se hace con un grupo de apoyo, que sepa sobre finanzas, leyes, y construcción.

Para poder emprender en el mundo de los negocios, al menos en el sector de la construcción, el líder, el fundador de la compañía tiene que tener una buena asesoría sobre el negocio, no solo enfocarse en la parte técnica, y dejar olvidado el tema administrativo, ya que de eso también va a depender la vida de la empresa. Va a depender que tenga un buen manejo en sus dos gestiones, tanto técnicas como administrativas, tienen que estar agarradas de las manos equilibradamente.

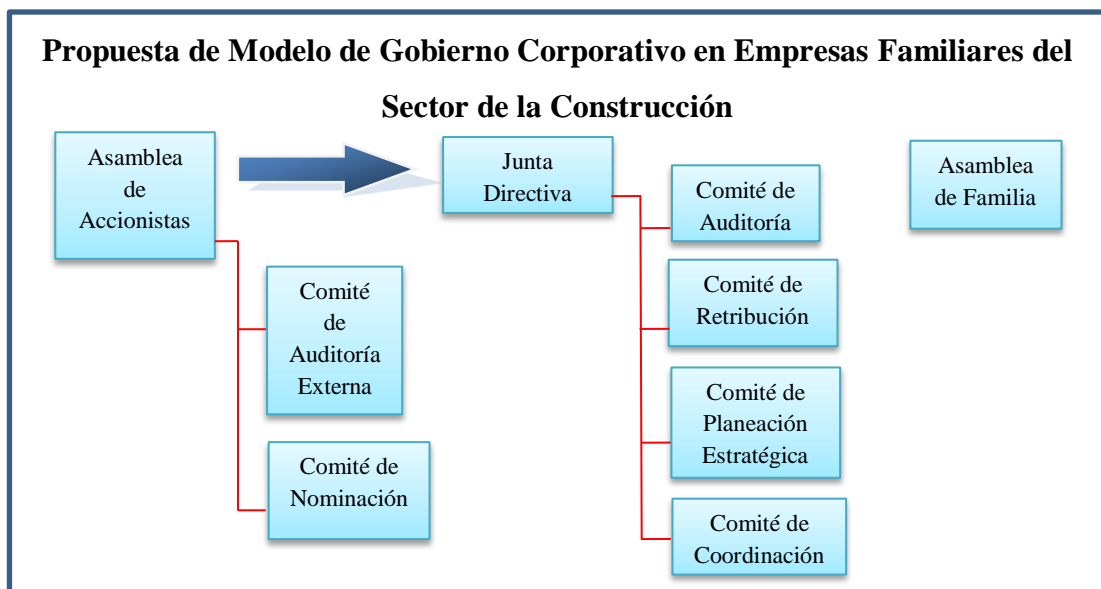
El gobierno corporativo es aplicable para cualquier tamaño de empresa. Y para ahorrar su costo se llega a negociaciones, acuerdos entre los interesados para poder adoptar estas buenas prácticas. No hay que ver al gobierno corporativo como un gasto, sino como una inversión a largo plazo. Ya que esto va a beneficiar a la empresa con sus múltiples ventajas, beneficios ya mencionadas antes en el capítulo II.

## CAPÍTULO IV

### 4 PROPUESTA DE APLICACIÓN PARA UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Después de haber obtenido la información necesaria del focus group y de las entrevistas, se procedió a realizar un análisis para el desarrollo del modelo de gobierno corporativo en una empresa del sector de la construcción, teniendo en cuenta que no es algo fijo, siempre un modelo que se le aplique a una compañía, no va hacer igual a las demás, porque cada una vive escenarios diferentes, necesidades diferentes, cada compañía es un mundo, se tomó como referencia el modelo aplicado para América Latina y de los países europeos.

Se va a proponer un modelo para una empresa grande, una empresa familiar del sector de la construcción, con conflictos de intereses por parte de los familiares y que esto va a tener un efecto negativo al desempeño de la empresa. El modelo que se va proponer para ayudar a la empresa es el siguiente:



**Figura 13 Propuesta de modelo de gobierno corporativo en empresas familiares del sector de la construcción**

**Fuente: La autora**

En el cual la empresa constructora familiar, va a estar formada por algunos grupos, como: asamblea de accionistas, comité de auditoría externa, comité de

nominación, junta directiva, comité de auditoría, comité de retribución, comité de planeación estratégica, comité de coordinación y asamblea de familia, los cuales van a trabajar cada uno con su rol, pero haciendo equipo por la vida de la empresa.

### **Accionistas:**

- Va a estar conformado por los accionistas, pero como es una empresa familiar, estará conformada igualmente por estos. Como padres, hijos, cónyuges, etc.
- Los accionistas, por lo general en la primera generación el que maneja todo es el padre (el fundador de la empresa y que sabe la parte técnica, más no la parte administrativa) y los hijos van ayudar a la compañía, para saber el manejo de la compañía para la hora que les toque tomar las riendas de la empresa.
- Recibirán dividendos anualmente por ser accionistas de la empresa.
- El accionista fundador designará tareas a sus hijos accionistas, como es el caso de una empresa constructora, les designará que trabajen en la parte técnica por la razón de que estudien una carrera relacionada a la actividad de la empresa como la ingeniería civil o arquitectura.
- Se tendrá que poner normas, reglas de ética y respeto en la empresa para una buena convivencia.
- Es conveniente que los hijos (parte de los accionistas) tendrán que ir adquiriendo la madurez y sensatez necesaria para poder llevar una compañía, madurez empresarial, lo cual no es un juego, ya que muchas personas dependen de la compañía y ayudan hacerla crecer.
- El accionista fundador de la empresa tiene que estar siempre presente en la parte técnica para estar pendiente de todas las obras a ejecutarse y para la resolución de problemas técnicos que se presenten.
- La reunión para la junta general de accionistas se la hace una vez al año, en la que tienen que estar presentes todos, una persona que lidera la junta directiva y un representante de cada comité.
- La reunión tiene que tener un previo aviso a las partes interesadas, en si a todos los accionistas sin importar el número de acciones que tengan.
- Si es una compañía familiar con muchos familiares de accionistas, igual tienen que asistir todos para las decisiones que se tomen en caso de hacer

inversiones, créditos, reformas de estatutos o nuevos miembros de la junta directiva, y chequear los movimientos de la empresa y hacer sus propias opiniones.

- La reunión de estos accionistas por lo general es una vez al año, pero se aconseja que sea mínimo unas dos veces al año para llevar un mejor control de las administraciones.
- Se revisará si se aplican más principios o recomendaciones de la CAF para aplicarlo a la empresa según su necesidad.

#### **Comité de Auditoría Externa:**

- Debe estar compuesto por al menos tres miembros, de preferencia que sean personas externas a la compañía, o por lo menos un externo y dos colaboradores de la empresa que tengan otras funciones.
- Supervisar el control interno, auditoría interna y balances de resultado.
- Revisar reportes financieros, informes y supervisión de pagos de impuestos.
- Revisar que la compañía no haya abusado en gastos no exclusivos para la empresa.
- Hacer un plan de control para mejorar debilidades que se detecten.
- Revisar si los estados financieros de la empresa reflejan el estado real de la misma.
- Va a tener que reportar a la asamblea general de accionistas unas cuatros veces al menos al año, para que los socios tengan conocimiento de los avances de la compañía a la hora de convocar a reunión de asamblea general.

#### **Comité de Nominación:**

- El comité de nominación va a estar bajo el cargo de la asamblea general de accionistas.
- Puede estar conformado por dos miembros, uno independiente y un miembro que labore dentro de la empresa con alguna otra función, con el fin de ahorrar gastos.
- Proponer candidatos idóneos en caso de existir alguna vacante para conformar la junta directiva o cualquier otro comité.
- Evaluar el desempeño y comportamiento de los miembros de los comités y junta directiva.



### **Junta Directiva:**

- Una vez determinadas las normas y principios que se van a adquirir en la compañía, la junta directiva tiene la obligatoriedad de hacerlas saber a sus trabajadores, ser de conocimiento público, porque un gobierno corporativo tiene que ser transparente y por ende comenzar con ética y transparencia.
- También lograr un equilibrio entre todos los grupos de interés, esbozar ideas para tener planes estratégicos corporativos.
- Examinar las transacciones que se realicen y no perjudiquen a los socios y demás grupos de interés.
- Evaluar el ambiente laboral en la empresa, que no sea pesado, velar que los accionistas garanticen trabajos a sus empleados respetándose unos a otros.
- Cuidar de que cualquier problema de índole familiar no afecte el desempeño de la empresa.
- Velar por que cada contrato que gane la compañía haga un buen uso del anticipo para cada proyecto.
- Las personas que conformen este órgano de control, tienen que ser personas preparadas, legalmente, financieramente y técnicamente en lo que se refiere a construcción, y que sepa del negocio.
- Un accionista que sepa del negocio puede conformar este grupo.
- Para tener un mejor desempeño la empresa se necesitará un ingeniero civil con una vasta experiencia aproximadamente de 15 o 20 años, para que aporte con sus experiencias y vivencias a las dificultades técnicas que se presenten en las obras.
- El ingeniero civil se recomienda que sea una persona externa, independiente y de preferencia que no tenga ninguna relación con algún accionista.
- El ingeniero civil escogido para conformar la junta directiva siempre tiene que estar visitando las obras periódicamente, que esté realizando la compañía para controles y resolución de problemas que se presenten.
- El abogado que vaya a conformar dicho comité también de preferencia que sea externo, independiente, o también puede asumir el cargo un abogado que conforme en la empresa en el área legal de la misma.

- Los financistas también se recomiendan que sean personas externas e independientes, pero al menos uno si tiene que ser independiente para llevar un claro y correcto control.

**Comité de Auditoría:**

- Este comité viene a ser como un comité de auditoría interna, y va a estar bajo el cargo de la junta directiva.
- El comité tiene la obligación de llevar un control sobre las finanzas de la compañía y tener al tanto a la junta directiva, mediante informes y reuniones para encontrar soluciones a posibles problemas que se avecinen o atraviese la empresa.
- Revisión de pagos a proveedores, empleados, transferencias bancarias, cheques, hacer un cuadro de autorización de firmas según montos a necesitar cubrir.
- Tienen que supervisar al departamento contable y recursos humanos para que haya un claro panorama en los manejos de impuestos y seguros sociales que exige la ley para todas las personas que conforman la empresa.
- En caso de solicitar una financiación para poder ejecutar un proyecto, tener todo los reportes y trámites listos para poder obtener un crédito en el caso que sea necesario.
- Poder llevar un control exhaustivo en los que se respecta a las cuentas propias de la compañía para que no se mezclen con las cuentas personales de los accionistas.
- Verificar que las compañías contratantes hagan el debido depósito de anticipo a las cuentas de la compañía para poder empezar a ejecutar las obras.
- Revisar que las compañías contratantes hagan los respectivos depósitos a las cuentas de la compañía sobre los pagos de planilla.
- Verificar que las compañías contratantes realicen los debidos pagos a la constructora en caso de existir algún reajuste de precio.
- Verificar que las compañías contratantes realicen los debidos pagos de impuestos de cada factura de cada obra finalizada.
- Al final de cada año se repartirán los dividendos de la empresa, siempre dejando un porcentaje para capital, inversión y gastos de la compañía.

- Este comité va a estar integrado por tres personas, preferiblemente personas preparadas en finanzas o contable.
- Va a dar seguimientos a los gastos que la compañía haga, según el contrato adjudicado, llevando un control en que el dinero de un proyecto, no se mezcle con el dinero de otro proyecto, para que se vea un buen uso del anticipo y de planillas por cobrar.

#### **Comité de Retribución:**

- El comité de retribución va a estar bajo el cargo de la junta directiva.
- Tiene que estar conformado por tres miembros, de preferencia externos, o ya sea uno externo y dos de la misma empresa.
- Va a fijar salarios a los altos ejecutivos, como gerente general, gerente técnico, y demás gerentes de la empresa.
- También fijar salarios para las personas que van a integrar a los comités, especialmente los externos, con autorización de los accionistas para negociar los acuerdos de manejo.
- Dar recomendaciones sobre políticas de remuneración de la compañía, como inicios de contratos y terminación de contratos de los altos ejecutivos.

#### **Comité de Evaluación y Planeación Estratégica:**

- Este comité va a estar bajo el cargo de la junta directiva, reportando novedades e informes de las decisiones que se tomen.
- Conformado por tres miembros, de preferencia que sean externos e independientes.
- Van a evaluar la situación financiera, bajo estudios y seguimientos, para detectar algún error, en caso de existir.
- Evaluar reportes para mejorar el desempeño de la compañía,
- Planeación estratégica para mayor obtención de contratos, ya sea a obra pública y/u obra privada.
- Planes estratégicos de marketing para llegar a los sectores de la construcción para hacerse conocer y obtener más trabajo para la compañía.
- Elaborar una política de comunicación que promueva que la información de la compañía sea transparente.
- Planeación de capacitaciones para los ingenieros civiles de la empresa, que se capaciten constantemente en diseños y ejecución de obras de toda clase.

- Lograr incrementar las ventas y los contratos.
- Verificar los cumplimientos de objetivos de la compañía.
- Lograr que la empresa sea rentable y solvente a largo plazo.
- Verificar que las ofertas a presentar estén debidamente correctas para ganar los concursos de las obras.
- Verificar que la compañía contratante facilite toda la información necesaria para la elaboración de la oferta, como diseños, planos y especificaciones técnicas.
- Revisar que la compañía ejecute sus obras con los tiempos acordados.
- Recomendar incentivos a los trabajadores del departamento técnico por cumplir con los plazos dados antes del tiempo acordado con la entidad contratante.
- Hacer la respectiva divulgación de información de la compañía para todos los grupos de interés, tiene que ser completa, objetiva, y transparente, mediante la página de web de la compañía.

**Comité de Coordinación:**

- Revisar que la oferta a concursar este bien presupuestado con sus respectivos análisis de precios unitarios, sabiendo que son cantidades referenciales, más no exactas.
- Revisar que la oferta a concursar haya sido debidamente subida al portal de compras públicas, con sus respectivos requisitos, en caso de ser una obra pública.
- Revisar constantemente el portal de compras públicas, para ver si fue adjudicado.
- Evaluar que la compañía tenga todos los documentos habilitantes antes de la ejecución de la obra, como garantías, pólizas de seguro, papeles de seguro social, servicio de rentas internas, supercias, firma del contrato y entrega del anticipo.
- Revisar y monitorear el cronograma valorado con su curva de inversión, de todas las obras adjudicadas.
- Revisar que se les pague justamente como lo indica la ley a todo el personal que conforma la mano de obra.
- Revisar informes de avances de obras.

- Revisar planillas para cobrar por avances de obra.
- Revisar los excedentes en cuanto cantidades, para que se hagan los debidos informes para cobrar los adicionales.
- En caso de existir alguna subida de precio de algún material como acero y/u hormigón o cualquier otro material de importancia, realizar el debido reajuste de precios con la entidad contratante, (esto solo sucede con obras públicas).
- Revisar reportes de problemas que se presenten en alguna obra, estudiar el caso y darle solución.
- En caso de existir problemas de otra índole que afecten el tiempo de ejecución, como algún inconveniente natural, administrativo o de diseño, se realice el respectivo informe justificando y solicitando una prórroga para poder cumplir con la finalización de la obra.
- Supervisar que exista una buena relación entre residentes, jefes de obra con la administración y fiscalización del contrato.
- Revisar, evaluar, supervisar que no exista ningún tipo de arreglo que perjudique la imagen de la empresa, como corrupción.
- Supervisar que el miembro fundador, conocedor del negocio de la construcción este visitando periódicamente las obras, e igualmente el ingeniero civil que va a conformar la junta directiva.
- Hacer saber al personal técnico que ha de conformar en cada obra, los términos del contrato.
- Supervisar que los técnicos de las obras cumplan con las especificaciones técnicas de cada contrato.

**Asamblea de Familia:**

- La asamblea de familia va a estar conformada por todos los accionistas, ya que es una empresa familiar, pero también demás familiares que aportan en la compañía y que tienen interés personal en ella, en aquella asamblea tienen que estar hasta los familiares políticos.
- Para evitar los conflictos de interés en la compañía, se debe llegar a un acuerdo entre ellos, quienes integrarán a trabajar a la empresa, con quienes se comunicará la empresa, como un líder y que este comunique a dicha asamblea.

- Se recomienda que familias numerosas ya sea en primera o cualquier generación, que están inversas en la compañía tengan un protocolo familiar para no afectar al desempeño de la compañía.

Este modelo de gobierno corporativo para las empresas familiares del sector de la construcción es aplicable, es exclusivamente para empresas familiares en las que se nota el conflicto de interés personal entre ambos, y este modelo va a poder llevar un mejor control y orden entre ellos. Aplicando normas, principios, ética y valores que hagan que la empresa se valore, que sea apreciada y mejor cotizada, creando competitividad en el sector, y que otras empresas del sector, copien estos modelos, ajustándolos a sus necesidades y busquen la forma de adquirir a sus empresas un gobierno corporativo para cuidar sus intereses, y que tengan una vida empresarial a largo plazo.

En caso de ser una empresa mediana, puede implementarlo, pero con un modelo un poco más pequeño, que se adapte a sus necesidades. No necesitará de tantos comités, pero si adoptando y respetando los principios de gobierno corporativo que quiera para su compañía y así obtener todos los beneficios que este le puede dar, y así poder crecer como empresa y con el tiempo también crecer su modelo.

En caso de que la compañía sea un poco más pequeña y quiera tener un modelo de gobierno corporativo va hacer un poco más complicado por el gasto que este genera, entonces lo ideal sería encontrar o buscar un asesor que le de ideas al dueño de la empresa para poder implantar un buen modelo, a medida que va creciendo también va a crecer su modelo o puede que cambie el modelo ajustándose a las necesidades que vaya requiriendo la empresa o también podría aplicar buenas prácticas corporativas, códigos de ética para ayudar en el desempeño de la misma.

## CONCLUSIONES

- El modelo propuesto si es aplicable a las empresas familiares de la construcción, obteniendo un mejor manejo, mejor planificación a mediano y a largo plazo
- El modelo de gobierno corporativo en las empresas familiares del sector de la construcción, en empresas grandes, ayuda a llevar una mejor organización, una mejor logística, un mayor apoyo a los accionistas.
- Pone fin a las malversaciones de fondos, por accionistas sin valores, que solo buscan su propio beneficio y no les importa las afectaciones que esto generaría a los demás.
- El gobierno corporativo no hay que verlo como un gasto, sino como una inversión a largo plazo, ya que va a ver buenos resultados en sus finanzas, y va ir incrementando sus recursos.
- El gobierno corporativo siempre tiene que estar un paso más allá, pronosticando los posibles riesgos y que no tengan un alto impacto en la compañía.
- El modelo va a ayudar a que las familias tengan mejores relaciones entre ellos, teniendo paz y armonía en los negocios aminorando los conflictos de interés.
- El modelo va a ayudar a que las empresas del sector de la construcción tengan un mejor desempeño en las adjudicaciones de sus contratos y terminen en buenos términos.
- El modelo va a ayudar a muchas personas a tener un trabajo seguro, estable, y obteniendo incentivos por cumplimientos de plazos.
- El modelo pone fin a las finanzas mezcladas, entre accionistas y empresa.
- El modelo también promete los dividendos justos a los accionistas mayoritarios y minoritarios año a año.
- El modelo de gobierno corporativo protege los derechos de los accionistas, inversionistas, acreedores y otros grupos de interés.
- Va a fomentar la confianza con las entidades bancarias al momento de adquirir un crédito.
- Va a promover la transparencia de sus recursos que atraviese la empresa.

- Va a regular las relaciones entre todos los grupos de interés, una buena comunicación implantado una política de comunicación, ética y respeto.
- Va a limitar los actos de corrupción en las obras, entre residentes de obra u fiscalizadores, ya que todo va a hacer supervisado.
- Va a reducir los problemas de manejos de tiempos, finalizar antes o a tiempo el plazo de ejecución.
- Va a reducir los riesgos técnicos de problemas que se presenten, ya que va a contar con ingenieros civiles capacitados.
- Va a incrementar sus números de contratos ya que va a tener una supervisión exhaustiva en todos los procesos a realizar las ofertas a concursar.
- Va a mejorar la imagen de la empresa ante la sociedad, va a hacer más confiable.
- Va atraer inversiones.
- El gobierno corporativo si funciona para personas naturales como ingenieros civiles o arquitectos, ya que una persona natural se puede poner una oficina y trabajar con su mismo nombre y tener trabajadores a su cargo.
- No es necesario trabajar como persona jurídica para poder tener un gobierno corporativo.
- Gracias al focus group se determinó las falencias administrativas que muchas empresas del sector de la construcción incurren en el Ecuador y se pudo crear un modelo que corrija y mejore dichos problemas.
- Gracias a las entrevistas a expertos se pudo tener una clara visión de cómo armar un modelo que sea aplicable a las empresas del sector de la construcción. Y llegar a ser un país que pueda llevar sus servicios al extranjero como los países de la región. Así como el caso de España, Francia, USA, que sus compañías brindan sus servicios en diferentes partes del mundo, inclusive en Ecuador para ejecutar obras de gran tamaño y responsabilidad, y que estas cuentan con gobiernos corporativos en sus empresas.



## RECOMENDACIONES

- Sería recomendable que las empresas que vayan obteniendo buenos resultados gracias al gobierno corporativo, vean la forma de adoptar un departamento de responsabilidad social y sostenibilidad.
- En las pymes tener una mejor asesoría sobre cómo manejar el negocio de la construcción, y que no incurran a una mala gestión.
- Las cámaras de comercio, cámaras de construcción en el Ecuador, se unan y hagan una campaña para que los empresarios del sector de la construcción sepan sobre el gobierno corporativo y se animen a implementarlo.
- Sería bueno que las empresas incentiven a su gobierno corporativo por cumplimiento de objetivos y de resultados.
- Las empresas familiares del sector de la construcción, lleguen acuerdos por el bien de la compañía, que lleguen a formar un protocolo familiar, ya que es algo sumamente delicado, ayudaría mucho a las empresas y a las familias.
- Que las empresas superen la segunda generación, ya que se ve mucho que en esa etapa fracasan por no llegar a acuerdos.
- El gobierno corporativo, da a entender como si fuera para una súper corporación, pero en si es para todo tipo de empresa, se debería llamar gobierno empresarial.
- Sería recomendable ampliar mucho más sobre las remuneraciones a los miembros del gobierno corporativo ya que no se ve una cifra real o algún rango monetario.
- Sería recomendable exponer algunas normas de gobierno corporativo aplicables al sector de la construcción.
- Alguna empresa constructora aplique un gobierno corporativo y así llegue a expandir sus servicios al extranjero obteniendo que el país crezca y sea reconocido y que muchas empresas copien sus modelos.
- Las personas que van a integrar los miembros de gobierno corporativo, tengan igualdad de género, sin discriminaciones, de religiones, étnica, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

- (BID), B. d. (27 de Mayo de 2011). *CorPorativo*. Recuperado el 07 de noviembre de 2019, de <http://www.iegce.org/publicaciones/MemoriasGobierno.pdf>
- Asesores de Pymes*. (27 de febrero de 2018). Recuperado el 05 de noviembre de 2019, de <http://asesoresdepymes.com/buenos-gobiernos-corporativos-pymes/>
- Almeida, R. (2010). *Aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo, en una administradora de fondos alineando el código andino de gobierno corporativo con el modelo de excelencia Malcolm Baldrige*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Ayala, E. (2018). *Una propuesta de gobierno corporativo en la empresa familiar: El caso del grupo real empresarial*. Querétaro: Tecnológico de Monterrey.
- Buitrago, H., & Betancourt, M. (2015). *El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía*. Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura Cali.
- Cazar, B., & Fernández, D. (2017). *El buen gobierno corporativo en las empresas familiares. (Tesis de Grado)*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- CEUPE, B. (6 de septiembre de 2018). *Centro Europeo de Postgrado*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/modelos-de-gobierno-corporativo.html>
- Domínguez, C. (15 de 02 de 2018). *CEPYME NEWS*. Obtenido de <https://cepymenews.es/guia-ayudar-las-pymes-aplicar-medidas-buen-gobierno-corporativo/>
- Empresariales, N. (30 de 06 de 2015). *EKOS*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/gobierno-corporativo-empresas-familiares>
- España, K. (24 de febrero de 2015). *KPMG España*. Recuperado el 11 de NOVIEMBRE de 2019, de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/06/El-nuevo-gobierno-corporativo-2015.pdf>
- Flores, J., & Rozas, A. (2009). *Un gobierno corporativo, un enfoque moderno*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Fuertes, E. (2013). *El buen gobierno corporativo su aplicabilidad en el derecho societario ecuatoriano*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional SEK.
- Gaitan, S. (2009). *Gobierno corporativo en Colombia, tendencias actuales*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- García, A. (2018). *El gobierno corporativo en las pymes del sector textil de carcelen industrial y la diversificación de alternativas de fuentes de financiamiento*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Gómez, G., & Zapata, N. (12 de 2013). *Scielo*. Recuperado el 05 de 11 de 2019, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032013000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032013000200008)
- Khan, H. (2011). *A literature review of corporate governance*. Singapore: Faculty of Management Sciences COMSATS Institute of Information Technology Islamabad.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios*. Buenos Aires: Ediciones Ética y Economía.
- Larriva, J., & Chazi, J. (2014). *Implementación de la responsabilidad social corporativa y regeneración de áreas intervenidas en la construcción de obras de infraestructura sanitaria, caso construcciones civiles Larriva*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Liquidano, J. (16 de 11 de 2018). *Revista Construcción*. Obtenido de [http://revistaconstruccion.gt/sitio/2018/11/16/mejores-prácticas-de-gobierno-corporativo/](http://revistaconstruccion.gt/sitio/2018/11/16/mejores-practicas-de-gobierno-corporativo/)
- Merco. (2019). *Merco*. Obtenido de <http://merco.info/ec/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Muñoz, C. (2011). *Buen gobierno corporativo, lo que todo empresario debe conocer*. Guayaquil: ESPAE.
- OCDE. (2016). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE Y del G20*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Ortiz, R., & Acosta, B. (2019). *Gobierno corporativo en las grandes empresas sujetas a la superintendencia de compañías, valores y seguros.(Tesis de Grado)*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Pérez, J. L. (2018). *Gobierno corporativo: Papel en la dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- Polo, S., Hidalgo, R., & Jiménez, M. (28 de agosto de 2013). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/5.06.pdf>
- Quishpe, M. (2017). *Gobiernos corporativos en las pymes del sector metalmecánica en Ecuador y Brasil*. Samborondón: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- Raut, S. (2012). *Corporate governance – Concepts and issues*. India.
- Ruales, P. (2012). *El gobierno corporativo en las empresas privadas ecuatorianas y su factibilidad de aplicación en la empresa Quifatex S.A.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Santillán, C. (2013). *Propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo para empresas del sector norte industrial y la diversificación de alternativas de fuentes de financiamiento*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Sperber, D. (2010). *El gobierno corporativo, ¿en el Ecuador?* Recuperado el 05 de noviembre de 2019, de <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/iurisdiccion/article/view/662/733>

## ANEXOS

### **Preguntas para entrevista #1 a experto sobre gobierno corporativo**

- 1.- ¿Cómo adoptan un modelo de gobierno corporativo las empresas? ¿Cuándo ven o vieron la necesidad de adquirirlo? ¿Cómo supieron del término de gobierno corporativo?
- 2.- ¿Cómo hacen para mantener en auge la empresa, especialmente las constructoras, que sus actividades comerciales son la construcción, y la mayoría se va por las construcciones de obras públicas, y otras por las obras privadas?
- 3.- ¿Cómo hacen para mantener el gobierno corporativo en caso de no tener obras? Ya que se sabe que muchas empresas especialmente las dedicadas a la construcción a veces tienen picos altos y otras veces picos bajos.
- 4.- ¿Cómo se maneja las remuneraciones de los grupos de interés del gobierno corporativo, es decir su pago es mensual, trimestral o anual y en qué se basan para determinarlo?
- 5.- ¿Cuántos comités tienen a su cargo? , ¿Cuántos miembros tienen a su cargo cada comité?, y ¿Cuántos miembros es recomendable tener según el tamaño de la empresa?
- 6.- En empresas familiares en el sector de la construcción, ¿Cómo hacen para separar los problemas familiares con el trabajo profesional?, y que no afecte a los demás integrantes de la empresa.
- 7.- En empresas familiares del sector de la construcción, por lo general los accionistas son la misma familia, y estos mismos irían a formar la asamblea general de accionistas, ¿En qué afecta tal acontecimiento?
- 8.- ¿Se puede adoptar un gobierno corporativo en las pymes? ¿Qué modelo sería recomendable?, ¿De cuántos miembros debería estar conformado y cómo sería su remuneración?, y que no afecte las finanzas de las pymes en las empresas constructoras.

9.- ¿Existe algún método de fiscalización para controlar al gobierno corporativo? ¿Cómo saber si está realizando un buen trabajo? En las empresas familiares constructoras en especial.

10.- Las pymes que adopten un gobierno corporativo, ¿Están en capacidad de realizar o implementar un departamento de responsabilidad social corporativa? ¿Sí o no y por qué?

11.- En caso de existir alguna infracción por parte de algún miembro del gobierno corporativo o accionistas, ¿Qué sería lo recomendable de realizar?, o ¿Cuál sería la sanción?

12.- ¿Qué riesgos podrían prevenir el gobierno corporativo a las empresas y que su impacto sea leve?

13.- ¿Cómo evitar que los dueños o accionistas, desvíen dinero de las cuentas de la compañía?, ya que ellos son los que firmarían los cheques o autorizaciones de pagos.

14.- ¿Cómo definen los dividendos de las empresas con un sistema de gobierno corporativo? ¿Tiene alguna repercusión?

15.- ¿Cómo separan las finanzas personales de los accionistas con las finanzas de la empresa con un sistema de gobierno corporativo?

16.- Una persona natural como un ingeniero civil o arquitecto dedicado a la construcción, ¿Podría implementar un sistema de gobierno corporativo bajo su nombre? ¿Sí o no y por qué?

17.- Una vez adquirido el gobierno corporativo en una empresa, ¿Es necesario u obligatorio adherirse algún grupo u organización internacional o nacional de buenas prácticas corporativas? ¿Sí o no y porque?

18.- ¿Qué perfil ideal tendrían que tener las personas que van a conformar la junta directiva y demás comités de apoyo para integrar un gobierno corporativo?

19.- Las empresas medianas en Ecuador, cuando van creciendo y expandiéndose, especialmente internacionalmente como a Perú, Colombia u otros países de la región, ¿Cómo hacen para tener un control de gobierno corporativo en los países extranjeros?

## **Preguntas para entrevista #2 a experto sobre gobierno corporativo**

- 1.- ¿Cómo adoptan un modelo de gobierno corporativo las empresas? ¿Cuándo ven o vieron la necesidad de adquirirlo? ¿Cómo supieron del término de gobierno corporativo?
- 2.- ¿Existe algún acuerdo familiar a la hora de adquirir un gobierno corporativo?
- 3.- ¿Cuántos comités tienen a su cargo un modelo de gobierno corporativo? , ¿Cuántos miembros tienen a su cargo cada comité?, y ¿Cuántos miembros es recomendable tener según el tamaño de la empresa?
- 4.- ¿Se podría aplicar un modelo de gobierno corporativo en las empresas familiares en el sector de la construcción?
- 5.- En empresas familiares, ¿Cómo hacen para separar los problemas familiares con el trabajo profesional?, y que no afecte a los demás integrantes de la empresa.
- 6.- En empresas familiares, por lo general los accionistas son la misma familia, y estos mismos irían a formar la asamblea general de accionistas, ¿En qué afecta tal acontecimiento?
- 7.- ¿Se puede adoptar un gobierno corporativo en las pymes? ¿Qué modelo sería recomendable?, ¿De cuántos miembros debería estar conformado y cómo sería su remuneración?, y que no afecte las finanzas de las pymes del sector de la construcción.
- 8.- ¿El gobierno corporativo disminuye las malversaciones de fondos de la compañía? ¿Es factible mezclar las finanzas personales de los accionistas con las de la empresa?

### **Preguntas para entrevista #3 a experto sobre gobierno corporativo**

- 1.- ¿Cómo adoptan un modelo de gobierno corporativo las empresas? ¿Cuándo ven o vieron la necesidad de adquirirlo? ¿Cómo supieron del término de gobierno corporativo?
- 2.- ¿Cuántos modelos de gobierno corporativo existen? ¿Cuál sería factible para las empresas familiares en el sector de la construcción?
- 3.- En empresas familiares, ¿Cómo hacen para separar los problemas familiares con el trabajo profesional?, y que no afecte a los demás integrantes de la empresa.
- 4.- ¿Cómo se maneja las remuneraciones de los grupos de interés del gobierno corporativo, es decir su pago es mensual, trimestral o anual y en qué se basan para determinarlo?
- 5.- ¿Una empresa puede desistir de un gobierno corporativo?
- 6.- ¿Cuántos comités tienen a su cargo un modelo de gobierno corporativo? , ¿Cuántos miembros tienen a su cargo cada comité?, y ¿Cuántos miembros es recomendable tener según el tamaño de la empresa?
- 7.- En caso de existir alguna infracción por parte de algún miembro del gobierno corporativo o accionistas, ¿Qué sería lo recomendable de realizar?, o ¿Cuál sería la sanción?
- 8.- Una persona natural como un ingeniero civil o arquitecto dedicado a la construcción, ¿Podría implementar un sistema de gobierno corporativo bajo su nombre? ¿Sí o no y por qué?





## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, SUÁREZ VILLARREAL, MARÍA MERCEDES, con C.C: # 0930114574 autora del trabajo de titulación: PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, previo a la obtención del título de INGENIERA CIVIL en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de febrero de 2020**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Suárez Villarreal, María Mercedes**

C.C: **0930114574**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta de aplicación de un modelo de gobierno corporativo en empresas del sector de la construcción.		
<b>AUTOR(ES)</b>	María Mercedes Suárez Villarreal		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Jorge Xavier Vera Armijos		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Ingeniería		
<b>CARRERA:</b>	Ingeniería Civil		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Civil		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27 de febrero de 2020	<b>No. PÁGINAS:</b>	75
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Ingeniería civil, Sector de la construcción, Administración.		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Modelo de gobierno corporativo, empresas familiares, grupos de interés, empresas del sector de la construcción, conflictos de interés, beneficios del gobierno corporativo en empresas constructoras.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo de titulación, trata sobre una propuesta de un modelo de gobierno corporativo en empresas del sector de la construcción, en el cual se basó en que muchas empresas en tiempos pasados se crearon muchas empresas constructoras o que se dedican a dicha actividad: la construcción. En el cual con la caída del precio del petróleo y demás problemas que se avecinaron como deudas con los chinos, el terremoto del 16 de abril del 2016, se redujo bastante la construcción, inversiones y solo se mantuvieron las empresas que tenían un buen manejo de control en su compañía, la mayoría de estas empresas son familiares y en las cuales siempre existen conflictos de intereses, desestabilizando la empresa financieramente y técnicamente. Por tal motivo se determinó realizar una propuesta de modelo de gobierno corporativo para estas empresas que han sobrevivido pero tienen un mal manejo administrativo, ya que solo se preocupan por la parte técnica, pero están llenos de problemas administrativos, deudas, impuestos, que pueden llevar a la quiebra a la compañía, con el sistema de modelo creado, las empresas pueden llevar una vida administrativa y técnica equilibrada, que se protejan los recursos de los accionistas, demás grupos de interés, que haya transparencia, ética, valores, y que exista una divulgación de información de la empresa y obtenga beneficios como mayor aceptación en el mercado, atractiva para inversionistas, acceso a financiamientos sin tanta burocracia porque va a generar confianza, incrementar sus ingresos, y que tenga una vida a largo plazo.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593998047735	E-mail: mamercedes_suarez@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA</b>	Nombre: Clara Glas Cevallos		



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	Teléfono: +593 98 - 461 - 6792
	E-mail: clara.glas@cu.ucsg.edu.ec
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>	
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	