

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES

TEMA:

**Aplicación de Gobierno Corporativo para el Desempeño Empresarial de
empresas exportadoras de cacao ecuatoriano. Caso AROMACACAO S.A.**

AUTORES:

**González Vargas, Antonio Mateo
Verdezoto Orellana, Víctor Alfonso**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Comercio
y Finanzas Internacionales Bilingüe**

TUTORA:

Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

14 de septiembre del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **González Vargas, Antonio Mateo y Verdezoto Orellana, Víctor Alfonso**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**

TUTORA

f. 

Ing. Echeverría Bucheli Mónica Patricia, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, González Vargas, Antonio Mateo

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Aplicación de Gobierno Corporativo para el Desempeño Empresarial de empresas exportadoras de cacao ecuatoriano. Caso AROMACACAO S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, 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 14 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR

f. Mateo González V.
González Vargas Antonio Mateo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Verdezoto Orellana, Víctor Alfonso**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Aplicación de Gobierno Corporativo para el Desempeño Empresarial de empresas exportadoras de cacao ecuatoriano. Caso AROMACACAO S.A**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, 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 14 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR

f. 
Verdezoto Orellana Víctor Alfonso



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

AUTORIZACIÓN

Yo, **González Vargas, Antonio Mateo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Aplicación de Gobierno Corporativo para el Desempeño Empresarial de empresas exportadoras de cacao ecuatoriano. Caso AROMACACAO S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR:

f. Mateo González V.
González Vargas Antonio Mateo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES

AUTORIZACIÓN

Yo, Verdezoto Orellana, Víctor Alfonso

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Aplicación de Gobierno Corporativo para el Desempeño Empresarial de empresas exportadoras de cacao ecuatoriano. Caso AROMACACAO S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR:

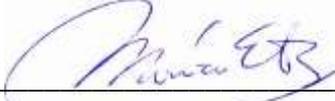
f. 
Verdezoto Orellana Víctor Alfonso

Certificación de Antiplagio

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **Aplicación de Gobierno Corporativo para el Desempeño Empresarial de empresas exportadoras de cacao ecuatoriano. Caso AROMACACAO S.A.**, presentado por los estudiantes **González Vargas, Antonio Mateo y Verdezoto Orellana, Víctor Alfonso**, fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al (2%), por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

URKUND	
Documento	mateo.gonzález_victor.verdezoto.docx (D111902974)
Presentado	2021-09-01 01:40 (-05:00)
Presentado por	antonio.gonzalez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	monica.echeverria.ucsg@analysis.orkund.com
	2% de estas 41 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

TUTORA:

f. 
Ing. Echeverría Bucheli Mónica Patricia, Mgs.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, al Divino Niño por brindarme salud, sabiduría, y tantas bendiciones para poder culminar una meta más en mi vida que sin él nada es posible.

A mis padres por sus enseñanzas, sus valores inculcados, brindarme su amor y apoyo incondicional que se lo mucho que hacen por mí y les doy las gracias infinitamente por que hicieron realidad este sueño.

Me gustaría agradecer a mis tíos Elena y Pablo que me han apoyado en este proceso que ahora estoy culminando.

Gracias a mi tutora Ing. Mónica Echeverría, Mgs, por su paciencia y saber guiarme en este trabajo, y a los demás docentes que han aportado con un granito de arena en mi formación.

A mi amigo de tesis que hemos hecho un buen equipo, y a mis otros amigos que hecho durante estos años en la universidad que también han sido parte y se han ganado mi cariño.

Antonio Mateo González Vargas

A Dios, por su ayuda y guía durante todos estos años, que en algunos momentos se volvió difícil, pero se logró, a mi familia por siempre darme sus buenos consejos y apoyarme, y a mis maestros por todas sus enseñanzas brindadas en estos años.

A mi amigo de tesis por una experiencia más juntos, y a mis amigos que se convirtieron en una familia para mí, que disfrutamos esta increíble experiencia juntos llamada universidad, que la recordaré toda mi vida.

A cada una de las personas que conforman la Universidad Católica De Santiago de Guayaquil por su amistad y conocimientos brindados, a mi tutora Ing. Mónica Echeverría que fue muy importante para poder concluir este proyecto.

Víctor Alfonso Verdezoto Orellana

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis dedico a mi madre Aide por demostrarme siempre su amor invaluable y motivarme siempre a cumplir mis objetivos, y a mi padre Luis que con su esfuerzo y apoyo incondicional he podido terminar esta etapa universitaria, decirles que me siento orgulloso de ser su hijo.

Dedico a mi hermana Jazmín y a mi futura sobrina que está en camino que desde ya me da mucha emoción y ganas de conocerla.

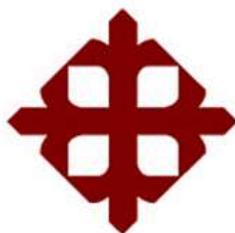
Dedico a mi abuelo Luis que tengo la dicha de poder contar con él y que pueda disfrutar de este momento especial junto a mí, el mismo que me llena de alegría y me siento bendecido de poder contar con mi abuelo.

Algunas personas que ya no están conmigo, están en mis recuerdos y en mi corazón, gracias por formar parte de mí y gracias por sus bendiciones.

Antonio Mateo González Vargas

Este trabajo de titulación se lo dedico principalmente a mi ejemplo, motivación y amor de mi vida Gladys Orellana, mi madre, que siempre estuvo conmigo desde el inicio hasta el último día de mi carrera universitaria, a mi querida abuela que la amo con mi vida y a toda mi familia, por brindarme todo su apoyo en esta etapa.

Víctor Alfonso Verdezoto Orellana



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA COMERCIO Y FINANZAS INTERACIONALES**

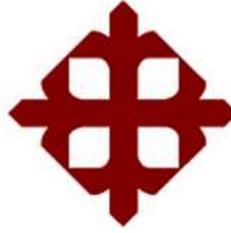
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.
TUTORA

f. _____
Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.
DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

f. _____
Lcdo. Layana Ruiz, Javier Francisco, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____
Ing. Garzón Jiménez, Luis Renato, Mgs.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

Calificación

APELLIDOS Y NOMBRES	NOTA FINAL DEL TUTOR

Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.
TUTORA

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCIÓN	2
GENERALIDADES DEL TRABAJO	4
Antecedentes	4
Justificación	6
Planteamiento del Problema	8
Formulación del Problema	9
Preguntas de Investigación	9
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Delimitación del Tema	10
Limitaciones del Trabajo	10
Capítulo 1: Marco conceptual, teórico, y metodológico	11
Definición de Gobierno Corporativo	11
Definición de Desempeño Empresarial	12
Teorías explicativas de la organización de las empresas	13
Teoría de la agencia	13
Teoría política	14
Teoría de dependencia de los recursos	15
Teoría de los stakeholders o partes interesadas	15
Metodologías para la medición de prácticas de Gobierno Corporativo	16
Selección de la Metodología	18
Capítulo 2: Marco Referencial y Contextual	23
Marco Contextual de las empresas exportadoras de cacao del Ecuador	24
Capítulo 3: Análisis del sector cacaotero de Ecuador para evaluación de Gobierno Corporativo	36
Análisis Pestel	36
Factor político	36
Factor económico.....	37
Factor social.....	40
Factor tecnológico.....	42
Factor ecológico.....	43
Factor legal	44
Metodología seleccionada para este estudio	45

Capítulo 4: Propuesta de mejora de prácticas de Gobierno Corporativo para las empresas exportadoras del sector cacaoero del Ecuador con base al diagnóstico realizado a la empresa AROMACACAO S.A.....	54
Diagnóstico de evaluación de Gobierno Corporativo a la empresa AROMACACAO S.A.	54
Propuesta de implementación de prácticas del Gobierno Corporativo para empresas exportadoras del sector cacaoero.....	63
Estrategias para mejorar la Responsabilidad Social	64
Estrategias para mejorar la Transparencia y Provisión de la Información	66
Estrategias para mejorar la Equidad	67
Estrategias para mejorar el Respeto a los Requisitos Legales y Reglamentarios.....	67
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS	73
APÉNDICE A.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Exportadores de Granos en el año 2020	33
Tabla 2 Clientes de AROMACACAO S.A., en el año 2020	34
Tabla 3 Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual	41
Tabla 4 Método de ponderación de Transparencia y provisión de información.....	49
Tabla 5 Método de ponderación de Equidad	50
Tabla 6 Método de ponderación de Resp eto de los requisitos legales y reglamentarios	50
Tabla 7Método de ponderación de Responsabilidad Social	51
Tabla 8 Calificación de AROMACACAO S.A., de transparencia y provisión de información	59
Tabla 9 Calificación de AROMACACAO S.A., en Equidad	59
Tabla 10 Calificación de AROMACACAO S.A., en respeto a los requisitos legales y reglamentarios	60
Tabla 11 Calificación de AROMACACAO S.A., en Responsabilidad Social	60
Tabla 12 Estado de Resultados 2019-2020 de AROMACACAO S.A.	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Lista de los 10 principales países importadores de cacao en grano, entero o partido crudo o tostado en el año 2020	6
Figura 2 Indicadores de Gobierno Corporativo	21
Figura 3 Organigrama de la empresa AROMACACAO S.A.	25
Figura 4 Mapa referencial de ubicación de Sede y Planta de AROMACACAO S.A.	27
Figura 5 Planta de AROMACACAO S.A.	27
Figura 6 Planta de AROMACACAO S.A.	28
Figura 7 Cacao Nacional y Cacao CCN-51	30
Figura 8 Producto Interno Bruto – PIB	38
Figura 9 Índices de Precio al Consumidor	40
Figura 10 Patentes relacionadas través del tiempo	43
Figura 11 Grado de cumplimiento de prácticas de Gobierno Corporativo	52
Figura 12 Administradores actuales de AROMACACAO S.A.	55
Figura 13 Logo de AROMACACAO S.A.	55

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone un plan de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para mejorar el Desempeño Empresarial de las exportadoras del sector cacaotero del Ecuador. Para este estudio se analizó tres métodos, tales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, GREC que es elaborado por la Super Intendencia de Bancos y seguros del Ecuador, OCDE, Índice de Gobierno Corporativo Código País IGCCP, donde se realizó una adaptación de las diferentes herramientas metodológicas para medir el gobierno corporativo en la empresa AROMACACAO S.A., ubicada su sede legal en Guaranda, provincia de Bolívar, y su planta operativa en Quindé, provincia de Esmeraldas. Además, se realizó una entrevista al gerente de la empresa con el objetivo de obtener datos cualitativos, con los resultados recolectados se logra determinar la eficacia del Gobierno Corporativo y el Desempeño Empresarial. Con el aporte de este estudio se concluye que la empresa AROMACACAO S.A., cuenta con prácticas regulares de Gobierno Corporativo con un excelente Desempeño Empresarial, por lo que si las empresas asignaran mayores recursos y esfuerzos en aplicar un plan de Gobierno Corporativo eficiente se lograrían mejores resultados para las mismas.

Palabras Claves: Propuesta de Gobierno Corporativo, Diagnóstico Empresarial, Industria Cacaotera, Buenas Prácticas Corporativas, Exportación, Producción de Cacao.

ABSTRACT

This degree project proposes a plan of good corporate governance practices to improve the business performance of exporters in the cocoa sector in Ecuador. For this study three methods were analyzed, such as the Organization for Economic Cooperation and Development OECD, GREC which is prepared by the Super Intendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, OECD, Corporate Governance Index Country Code IGCCP, where an adaptation of the different methodological tools was made to measure corporate governance in the company AROMACACAO S.A., located its legal headquarters in Guaranda province of Bolivar and its operating plant in Quinindé province of Esmeraldas. In addition, an interview was conducted with the company's manager in order to obtain qualitative data, with the results collected it is possible to determine the effectiveness of Corporate Governance and Business Performance. With the contribution of this study it is concluded that the company AROMACACAO S.A. has regular practices of Corporate Governance with an excellent business performance, so if companies allocate more resources and efforts to implement an efficient Corporate Governance plan, better results would be achieved for them.

Keywords: Corporate Governance Proposal, Corporate diagnosis, Cocoa Industry, Good Corporate Practices, Export, Cocoa Production.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en Ecuador siguen un modelo de gestión sostenible, en el cual se espera que sean manejadas y controladas de una manera transparente, generando de esta forma un compromiso de ética tanto en las instituciones como en la sociedad.

Hoy en día, mediante la globalización se da a conocer las estructuras adecuadas de los lineamientos corporativos mundiales que deben tener las empresas para manejar de una manera responsable y eficiente sus operaciones, entonces, la importancia de aplicar correctamente las normativas necesarias en las empresas reflejarán un control específico en cada uno de los procesos y políticas de las mismas y como resultado se obtiene una transparencia y fortalecimiento en las industrias, tanto así que se atrae a capitales extranjeros por la buena imagen obtenida y estas acciones aportarán directamente al desarrollo del país donde la empresa desempeñe sus operaciones.

Las empresas en Ecuador que incorporan en sus procesos los principios y lineamientos del Gobierno Corporativo deberían tener un manejo controlado y transparente, sin embargo, empresas que, por incumplimiento de la legislación, aplicación errónea de los lineamientos o por manejo fraudulento de las mismas, tienen malas consecuencias las cuales se ven reflejadas en un presente y futuro no tan sólido. La pregunta principal de esta investigación es ¿cómo las prácticas de Gobierno Corporativo inciden en el Desempeño Empresarial de las empresas exportadoras del sector cacaoero de Ecuador?. El objetivo central es proponer un plan de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para mejorar el Desempeño Empresarial de las empresas exportadoras del sector cacaoero del Ecuador.

Para llevar a cabo esta investigación, el trabajo se ha planteado en cuatro capítulos. En el Capítulo I, se desarrolla el Marco Conceptual, Teórico y Metodológico para explicar el Gobierno Corporativo, su aplicación y el Desempeño Empresarial

además se exploran los métodos para medir el Gobierno Corporativo. En el Capítulo II, Marco Referencial y Contextual incluye estudios similares donde se ha revisado la aplicación de Gobierno Corporativo y el Desempeño Empresarial de las empresas exportadoras y de servicios de diferentes sectores e industrias, y se expone el marco contextual de las empresas exportadoras de cacao del Ecuador. En el Capítulo III, Diagnóstico de la empresa exportadora AROMACACO S.A., aplicando la metodología seleccionada del marco teórico, presenta datos relevantes de las empresas y se explica el método para medir el Gobierno Corporativo en AROMACACAO S.A. Finalmente, en el Capítulo IV, describir y plantear una propuesta para implementar o mantener las prácticas del Gobierno Corporativo en las empresas exportadoras del sector cacaotero del Ecuador.

GENERALIDADES DEL TRABAJO

Antecedentes

Entre las teorías sobre el origen del cacao se encuentra que su origen de domesticación es Mesoamérica entre México, Guatemala y Honduras, donde se encontraban algunas culturas como la Azteca, Maya y Tolteca con una antigüedad aproximada de 2000 años, aunque hay otras teorías que señalan que al menos un tipo de cacao sostiene su inicio en la Alta Amazonía hace aproximadamente unos 5000 años (Anecacao y Guerrero, 2014, 2015).

Ecuador es un país muy rico en recursos naturales, el cacao es uno de ellos, que se ha destacado de manera internacional con reconocimientos por la excelencia de calidad que tiene el producto, tales como: Reconocimiento por mejor cacao por su calidad oral y Reconocimiento por el mejor grano de cacao por región geográfica, los cuales fueron obtenidos en el año 2011 en París, Francia, en el Salón du Chocolat. De igual manera, ganó el Reconocimiento llamado “International Chocolate Awards” en el año 2019 en Guatemala, el cual fue otorgado con distinciones de oro, plata y bronce por la innovación, características y calidad del cacao ecuatoriano, generando un impacto considerable y positivo en la economía del país (Becerra, 2019).

Además, Ecuador por tener una buena ubicación geográfica y una gran cantidad de recursos biológicos es categorizado como productor de cacao fino y de aroma con 63 % de la producción mundial, donde el sabor y la calidad ha sido reconocido por el mercado internacional (Anecacao, 2015).

En Ecuador la estratificación del cultivo de cacao está compuesta principalmente por alrededor del 70 % de pequeños productores, 20 % de productores medianos y alrededor del 10 % de grandes productores (Anecacao, 2019). Según la Secretaría de la Organización Internacional del Cacao ICCO, Ecuador es uno de los mayores productores de cacao en grano, en el año 2019 se posicionó en el tercer puesto

como exportador de este fruto en el mundo, representando el 7 % de la producción mundial total (Anecacacao, 2019).

El año de producción de cacao o año cacaotero, inicia en octubre y finaliza en septiembre del año siguiente (González, 2021). Para el año cacaotero 2019/20, el pronóstico de la ICCO indicó que los nueve países que incluyen a Costa de Marfil, Ghana, Ecuador, Camerún, Nigeria, Indonesia, Brasil, Perú y República Dominicana produjeron en total más del 93 % de la producción mundial de cacao (ICCO, 2020).

En el 2020 durante la pandemia, las exportaciones de cacao alcanzaron las 345.000 toneladas, lo que represento el mayor nivel de los últimos cinco años. Los países que presentan una creciente demanda son Indonesia y Malasia, pero, además, desde el 2020 se vienen recuperando las ventas del mercado estadounidense (El Productor, 2021).

Así mismo, Francisco Miranda, Presidente de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, afirma que durante el confinamiento los mercados internacionales comenzaron a consumir mucho cacao, lo que incentivó a los agricultores a mantener la cadena de comercialización del cacao activa (Coba, 2021).

El cacao es procesado para ser utilizado en diferentes ámbitos de manera productiva, se puede obtener productos semielaborados que son: pasta de cacao o licor de cacao que se realiza a partir de la molienda de cacao fermentado, manteca de cacao que es la parte de grasa natural, polvo de cacao la misma que se obtiene del prensado del licor de cacao, todos estos para llegar a un producto final que sirven en pastelería, chocolatería, bebidas, además la cascara de cacao se puede preparar infusiones y también se utiliza como abono para el sector agrícola. Los beneficios del cacao para la salud y cosméticos son variados (Crespo, 2021).

Clasificación de los 10 principales países importadores de cacao en grano, entero o partido por valor de importaciones en miles de dólares en el año 2020:

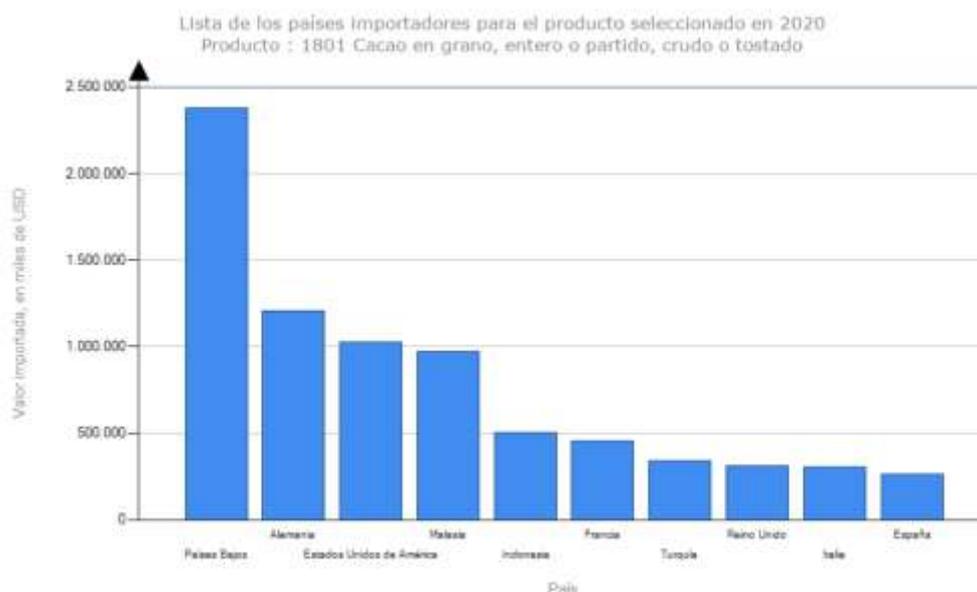


Figura 1

Lista de los 10 principales países importadores de cacao en grano, entero o partido crudo o tostado en el año 2020

Nota. Cuota de los 10 principales países importadores de cacao entero o partido crudo o tostado. Tomado de Trade Map, (2020).

Justificación

Ante lo expuesto es evidente que el cacao es un producto de exportación muy importante para la balanza comercial del Ecuador y también para el mundo que consume sus derivados. Así mismo, por los cambios de hábitos de consumo mundiales, consecuencia del confinamiento por el COVID-19, la demanda del producto ha crecido y los estudios indican que se va a mantener estable.

Este trabajo de investigación tiene por objeto aportar al desarrollo y sostenibilidad en el tiempo las empresas exportadoras cacaoteras del Ecuador a través de la propuesta de un plan de mejora el cual ayude a fortalecer la relación del Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial de estas. Además, no se encuentran suficientes

estudios académicos donde se explore la relación del Gobierno Corporativo con el desempeño de las empresas productoras y exportadoras del Ecuador que son un factor importante en el desarrollo económico del país, por lo que la investigación es novedosa y relevante.

Las empresas al no cumplir con las normas y lineamientos impuestos por el Gobierno Corporativo causan una falta de seguimiento, supervisión y más que todo el desempeño de estas, esto se puede dar por muchos factores, sin embargo, se considera que la aplicación de las prácticas del Gobierno Corporativo sobre dichas empresas, traerá un beneficio representativo para todo el entorno en el que se desempeñan.

El presente proyecto de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se desarrolla bajo la línea de investigación de Organización y Dirección de Empresas con sublínea de Investigación Operativa de la carrera de Comercio y Finanzas Internacionales.

Conforme con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Todo Una Vida, esta investigación se relaciona al Eje 2, Economía al servicio de la sociedad, con el Objetivo 5, el cual es “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”. Dicho objetivo indica que la correcta aplicación de los lineamientos del Gobierno Corporativo ayudará a impulsar la competitividad y productividad de las empresas. Además, también se relaciona al Eje 3, Mas sociedad, mejor estado, con el Objetivo 8, Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social, donde la corresponsabilidad sea compartida para cada accionista e integrante de las empresas fomentando un ambiente más ético (CNP, 2017).

Planteamiento del Problema

Un primer diagnóstico sobre la aplicación de Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial de las empresas exportadoras de cacao las cuales permiten identificar algunos inconvenientes que obstaculizan su labor, entre los inconvenientes que se identifican están las Operaciones de las empresas de manera empírica, Directivos con poca experiencia y Desconocimiento de modelos de gestión.

Con respecto a la operación de las empresas de manera empírica, según Belausteguigoitia (2008), con las pymes surge un campo del conocimiento sobre las empresas familiares, donde hay escasez de una adecuada aplicación de integración empírica y teórica, además de no contar con la definición específica de su objeto de estudio. También la información generada de la mayoría de las empresas familiares es prescriptiva, lo cual no permite realizar comparaciones ni procede a realizar los diferentes estudios correspondientes con dicha información, como resultado aparecen inconvenientes y los problemas se resuelven a medida que se presentan, se invierte sin tener alguna planificación, se crean departamentos conforme aparecen necesidades Belausteguigoitia (2008).

En relación con los directivos de poca experiencia, la administración es el inicio para una administración emprendedora, esto es el resultado de la pérdida de un trabajo fijo o una larga carrera en una gran organización, estas causas son una motivación para comenzar un negocio, por lo cual este tipo de administración se ha convertido en una importante tendencia social para las empresas pequeñas y medianas. Los directivos con falta de experiencia pueden causar perjuicios a la empresa.

Según Münch (2010) administrar es un proceso por el cual se administran y optimizan los recursos de un grupo social con la finalidad de alcanzar la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. Por lo que prevalece, la importancia de dirigir y organizar las empresas de una manera

técnica y especialmente conocer qué es y cuáles son los modelos de gestión aplicados (Münch, 2010).

Estos inconvenientes afectan a las empresas y al gobierno, además que influyen en todo el entorno relacionado a las mismas reflejando una productividad deficiente, bajo desempeño empresarial, desempleo, y en ocasiones riesgo de cerrar la empresa.

Formulación del Problema

¿Cómo las prácticas de Gobierno Corporativo inciden en el Desempeño Empresarial de las empresas exportadoras del sector cacaoero de Ecuador?

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los fundamentos teóricos y conceptuales que permiten explicar el Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial?

¿Cuáles son los estudios que se han realizado antes sobre Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial?

¿Cómo se puede medir Gobierno Corporativo de una empresa cacaoera?

¿Cuál es la situación de las empresas exportadoras del sector cacaoero antes del estudio?

¿Cuál sería la propuesta para que una empresa cacaoera pueda mantener prácticas de Gobierno Corporativo?

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para mejorar el Desempeño Empresarial de las exportadoras del sector cacaoero del Ecuador.

Objetivos específicos

- Establecer los fundamentos teóricos, conceptuales y metodológicos de Gobierno Corporativo y Desempeño Empresarial.

- Establecer el marco referencial y contextual de estudios acerca de Gobierno Corporativo, y del Desempeño Empresarial de las empresas exportadoras de Cacao del Ecuador.
- Adaptar la metodología para evaluar el grado de implementación de Gobierno Corporativo a empresas cacaoteras con referencia al macroentorno del Ecuador.
- Plantear una propuesta de implementación o mejora de prácticas de Gobierno Corporativo con base al diagnóstico realizado a la empresa AROMACACAO S.A.

Delimitación del Tema

Se tomó como referente del sector cacaotero ecuatoriano a la empresa AROMACACAO S.A., ubicada su sede legal en la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar y su planta operativa se encuentra en Quinindé, provincia de Esmeraldas, Ecuador. El período de la investigación comprende los años 2019 y 2020. Se utilizaron los datos obtenidos por medio de una entrevista a un accionista de AROMACACAO S.A., recolección de información documental de Anecacao, Superintendencia de Compañías, Banco Central de Ecuador y Federación Ecuatoriana de Exportadores.

Limitaciones del Trabajo

Existe un software para medir las prácticas del Gobierno Corporativo de las empresas, pero no fue posible por los autores contactar al Banco de Desarrollo de América Latina CAF que posee el software con el objetivo de tener dicha herramienta para poder utilizarla en nuestra investigación (CAF, 2006).

Capítulo 1: Marco conceptual, teórico, y metodológico

Este capítulo se divide en tres partes, la primera comprende la explicación de los principales conceptos utilizados durante el desarrollo de la investigación, la segunda incluye teorías que sirven para explicar las formas de gobierno de las empresas, y el Desempeño Empresarial. Finalmente, en la tercera parte se exploran los diferentes métodos para medir el Gobierno Corporativo y se selecciona el más adecuado para este estudio.

Definición de Gobierno Corporativo

Cadbury (1992) definió que el Gobierno Corporativo es un sistema cuya finalidad es proporcionar un control y dirección a las empresas, donde cada uno de los procesos de las actividades económicas serán lideradas e inspeccionadas. Los accionistas tienen el papel principal de seleccionar una estructura adecuada de gobierno, y cuentan con responsabilidades como definir los objetivos estratégicos de la empresa, dirigir la implementación de esos objetivos, supervisar la gestión de la empresa e informar a los accionistas sobre la gestión de la empresa (Cadbury, 1992).

Según Vishny y Shleifer (1997) el Gobierno Corporativo debe centrarse en los sistemas de control para quienes son los encargados de proporcionar los recursos financieros a las empresas y, de esa manera asegurar una rentabilidad adecuada por las inversiones; así mismo, las empresas deben ser gestionadas de manera eficiente por parte de los directivos. En cambio, para Maya (2011) el Gobierno Corporativo se basa en un conjunto de reglas, prácticas y procedimientos que rigen las relaciones que existen dentro de una organización corporativa, particularmente con respecto a los derechos y obligaciones que tienen cada uno de los integrantes, las reglas que rigen y controlan las decisiones y la forma en que se gestionan (Maya, 2011).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE.

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas (OCDE, 2016, p. 7).

Por lo expuesto se puede concluir que el Gobierno Corporativo involucra una guía de lineamientos dirigidos a los órganos de gobierno de las empresas en este caso exportadoras de cacao, formando así un ambiente de más transparencia y con mayor control de estas.

Definición de Desempeño Empresarial

El Desempeño Empresarial DE se puede definir como la capacidad operativa de un negocio con el fin de cumplir las intenciones del propietario, en el cual se debe controlar y evaluar para medir el logro de los objetivos de la organización (Zulkifli & Perera, 2011). El DE es el resultado real de la consecución de los logros de los distintos departamentos administrativos, en relación con los objetivos de la organización (Morales, 2019).

También se considera que el DE, es un modelo de las consecuencias de cuatro variables o estructuras latentes sean estos procesos internos, apertura y racionalidad del sistema y las relaciones humanas, posteriormente se añade el enfoque, la estructura, los medios de la organización, los medios y sus propósitos (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Es decir, el Desempeño Empresarial es la posibilidad que tiene una empresa u organización para acoplarse a su entorno y utilizar sus recursos de manera eficiente,

cumpliendo así sus objetivos planteados, este DE permitirá a las empresas exportadoras de cacao conocer y saber si cumplen sus metas dentro un periodo de tiempo.

Teorías explicativas de la organización de las empresas

En esta sección se exploran las teorías de la organización de las empresas de donde parte el concepto de Gobierno Corporativo.

Teoría de la agencia

La teoría de la agencia se origina a través de la obra de Jensen y Meckling (1976) definieron la relación de agencia como un contrato en el que el propietario principal, contrata a otra persona o agente para realizar tareas específicas de servicio, eso significa delegar ciertos poderes de autoridad en el agente, y saber incurrir en gastos de la agencia (Jensen & Meckling, 1976).

Con la teoría de la Agencia, según Rumelt, Schendel y Teece se pretende establecer cuál contrato regula con mayor eficacia la relación principal-agente, como guía para controlar el comportamiento del agente (Rumelt et al, 1991). De esta forma, los contratos se establecen en base a resultados más que a acciones, y se desarrolla un sistema de información que permite a la persona conocer sus actividades y acciones (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

Según Sánchez (2016), la teoría de la agencia puede ser definida como una técnica empresarial mediante la cual una persona o empresa, quien actúa como principal, solicita a otra persona, quien actúa como agente, realizar un determinado trabajo en su nombre. Para que una relación de agencia exista, es necesario que el agente este autorizado a suscribir, modificar o cancelar contratos con terceros en nombre del principal (Galán, 2016).

La teoría de la agencia ha dado lugar a varios estudios y críticas, especialmente en cuanto a la aplicación de la ética en las organizaciones, ya que al parecer no se incluye en su enunciado. Omonte y Suarez (2019) concluyeron que de todas las teorías de la firma “la teoría de la agencia [...] es la que presenta menos valor ético dentro de su concepción” (Omonte & Suarez, p. 37, 2019).

Teoría política

La teoría política del Gobierno Corporativo fue manifestada por el profesor de Harvard, Mark Roe, donde explicó “por qué la tradición política-europea continental de la democracia social, elude la separación entre la propiedad y el control en una empresa”. (Sperber, 2007, p. 75). Además, el mismo autor señaló, que el sistema de control a través de la banca de los mercados de capital, han perjudicado las economías japonesa y alemana, impidiendo el desarrollo de nuevos negocios. Haciendo referencia a los modelos adoptados por estos dos países en cuanto a materia de Gobierno Corporativo.

Para entender la teoría política, Roe, expone situaciones de diferentes países en cuanto a medidas de gobierno que estos han tomado, indicando así que, en países con democracias sociales fuertes como Alemania, Francia, Italia y Suecia, existe la presión política hacia las empresas para que estas crezcan con el fin de evitar que en la economía nacional se dé un decrecimiento y así reducir el desempleo. Los administradores renuncian a nuevas oportunidades comerciales y los accionistas a una mayor percepción de utilidades, lo cual abre un debate sobre el problema entre sueldos de los trabajadores y administradores, frente a los intereses de los accionistas. (Sperber, 2007)

En contraste, explica como el gobierno de Estados Unidos debido a la política de libre mercado y su poca inmersión en la administración de las corporaciones, ha

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

Teoría de dependencia de los recursos

Pfeffer y Salancik (1978) presentaron la teoría que ayuda a comprender el impacto que genera la interdependencia entre organizaciones. Esto se llama Teoría de la Dependencia de Recursos TDR (Rueda, Zapata, 2018). La interdependencia es una “consecuencia de la naturaleza de los sistemas abiertos de las organizaciones, el hecho de que las organizaciones deban realizar transacciones con elementos del medio ambiente con el fin de obtener los recursos necesarios para la supervivencia” (Pfeffer & Salancik, 1978, p.43).

Teoría de los stakeholders o partes interesadas

Según Freeman (2010) los stakeholders son grupos o individuos que influyen y pueden ser influenciados por los logros de los objetivos de la empresa, se trata de comprender cómo interactúan los clientes, proveedores, empleados, instituciones financieras, comunidades y reguladores para crear e intercambiar valor (Freeman, 2010). Desde esta postura, la interrelación de todos estos grupos a lo largo del tiempo muestra como resultado el surgimiento de la empresa, teniendo en cuenta que constituir una organización parte como base de la comunicación, obteniendo una integración del grupo por medio de la interacción (Schvarstein, 2010).

Para Omonte y Suarez (2019) la teoría de las partes interesadas busca que las organizaciones sean socialmente responsables y persigan el bien común, lo que implica unir estrategia y ética, y por tanto una teoría con mayor implicación ética porque se fundamenta en la creación y distribución de valor, tanto para la empresa como para las partes interesadas (Omonte & Suarez, 2019).

Metodologías para la medición de prácticas de Gobierno Corporativo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la cual es un foro único en el que los gobiernos de 31 naciones y economías de mercado trabajan de manera conjunta para aprovechar las oportunidades de la globalización y afrontar los desafíos económicos, sociales y de gobernanza que están relacionados con la misma. El alcance de la OCDE indica los siguientes datos: 37 países miembros, 140.000 visitantes anuales, 4.000 conferencias anuales y, 500 reportes anuales de gran relevancia (OCDE, 2021). Además, se basa en principios utilizados como normas en varias jurisdicciones de todo el mundo. De igual manera, son uno de los estándares básicos para un sistema financiero sólido adoptado por la Junta de Estabilidad Financiera, facilitando la base para evaluar elementos de Gobierno Corporativo, incluyendo informes de códigos y normas del Banco Mundial.

El Grupo de los Veinte G20 enunció “Es el foro internacional que reúne a las principales economías del mundo. Sus miembros representan más del 80% del PIB mundial, el 75% del comercio mundial y el 60% de la población del planeta” (párr. 1). Se puede indicar que la presencia de los países importantes en este grupo aporta soluciones para problemas de carácter internacional.

Los seis principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del Grupo de los Veinte G20 son:

I Consolidación de la base para un marco eficaz de Gobierno Corporativo, II Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y

funciones de propiedad clave, III Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios, IV El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo, V Divulgación de información y transparencia, VI Las responsabilidades del Consejo de Administración (OCDE, 2016, p.12).

En Argentina, la herramienta metodológica que es utilizada para implementar esta medida de Gobierno Corporativo es el desarrollo de indicadores de desempeño. Estos son indicadores que aportan información útil, simple y veraz. Así mismo, otorga señales acerca del comportamiento de diferentes variables que son implementadas en diferentes actividades y aspectos claves. Por lo tanto, dichos indicadores ayudan a determinar el nivel de efectividad de las acciones de Gobierno Corporativo y analizan su evolución en el tiempo a través de la estandarización de estos indicadores (Bonney & Armijo, 2005).

Los indicadores de rendimiento para medir la efectividad del Gobierno Corporativo y las capacidades de gestión de una organización son los siguientes:

Transparencia y provisión de información adecuada, oportuna y precisa, Equidad en el trato a los diferentes stakeholders y reconocimiento de sus derechos, Respeto de los requisitos legales y reglamentarios, Respeto, amparo y facilitación del ejercicio de los derechos de los accionistas y garantía de un trato equitativo, Orientación estratégica de la empresa, control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas, Responsabilidad social, Diligencia. (Urriza, Manzanal, y Acuña, 2016, p. 32)

El proceso de supervisión y evaluación a las Instituciones Financieras Intermediarias se basa en un método denominado GREC la cual es elaborado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, donde componentes son los siguientes: Gobierno Corporativo, Riesgos, Evaluación Económico-Financiera y Cumplimiento. Para Gobierno Corporativo, las preguntas se dividen en cuatro grupos

que son aplicables para la Corporación Financiera Nacional: Calidad de la Dirección y la Gerencia, Estructura Organizacional, Calidad de Ambiente de Control, Calidad de Atención al Cliente (Muñoz, 2013, p. 63,64).

En Colombia para medir el Gobierno Corporativo se lo desarrolló y ejecutó de la siguiente manera:

El índice de Gobierno Corporativo Código País IGCCP se basa en medidas de adopción voluntaria, inspiradas en los principios de gobierno corporativo de la OCDE, que en teoría son comunes en su mayoría a todos los emisores de valores. La encuesta código país tiene como objetivo indicar y describir, de manera general, información de los emisores sobre sus prácticas de gobierno corporativo y sobre la adopción de las 41 recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas para Colombia Código País, mediante 80 preguntas. Estructura del índice de gobierno corporativo código país: Subíndices: Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, Revelación de Información Financiera y no Financiera, Resolución de Controversias; Subíndices Específicos: Convocatoria de la Asamblea, Celebración de la Asamblea, Derechos y Trato Equitativo de los Accionistas, Tamaño, Conformación y Funcionamiento, Deberes y Derechos del Miembro de la Junta Directiva, Comités de Apoyo, Solicitudes de Información, Información al Mercado, Revisor Fiscal, Resolución de Controversias (Lagos & Vecino, 2011, p. 239, 241).

Selección de la Metodología.

Las metodologías que se utilizó son la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE y GREC que es elaborado por la Super Intendencia de Bancos y seguros del Ecuador, se descartó el Índice de Gobierno Corporativo Código País porque su encuesta se basa en una adaptación de 41 recomendaciones del Código de mejores Prácticas Corporativas para el país de Colombia.

Para este estudio se ha decidido hacer una adaptación de estas diferentes herramientas metodológicas con los siguientes indicadores para medir el Gobierno Corporativo en la empresa AROMACACAO S.A. Los índices están ajustados para señalar el comportamiento de diferentes variables que representan el funcionamiento de distintas operaciones o aspectos importantes, generando información útil y precisa. Estos indicadores son los seleccionados para determinar la eficacia de las acciones de Gobierno Corporativo y analizar su evolución en el tiempo.

Los indicadores para determinar la eficacia del Gobierno Corporativo en la empresa AROMACACAO S.A. son:

- Transparencia y provisión de información

Para obtener el Índice de reemplazos del equipo de auditoría, se toma el número de personas que conforman el equipo de auditoría que han sido reemplazados y se divide ese número por el total de personas que conforman dicho equipo.

Publicaciones dentro de la organización, para empleados e involucrados sobre la misión, visión y valores organizacionales, en cualquiera de sus formas o medios.

Si la empresa ha hecho la rendición de cuentas por parte de la alta gerencia en período anual.

Reuniones públicas efectuadas por el directorio.

- “Equidad en el trato a los diferentes stakeholders y reconocimiento de sus derechos” que en adelante se denominará Equidad (OCDE, 2016, p.18).

Respuesta de la organización a quejas, consultas o pedidos de información: Número de respuesta a reclamos, quejas o consultas resueltas / Número total de reclamos, quejas o consultas realizados.

Información equitativa a accionistas: Número de informes y reportes de rentabilidad y resultados.

Existencia de código de ética que contengan los valores institucionales, los imperativos de conducta de los funcionarios y reglas claras sobre posibles conflictos de interés.

- Respeto de los requisitos legales y reglamentarios

Existencia de una política de compras aprobada por la junta de accionistas:
Publicación para todos los miembros de la organización de esta política.

Respeto por el reglamento interno de funcionamiento: Número de auditorías aprobadas / Número de auditorías realizadas.

Existencia de una estructura organizacional claramente definida con funciones y responsabilidades.

Monitoreo permanente al cumplimiento de normas políticas y procedimientos.

- Responsabilidad social

Desarrollo de programas de mejora de la calidad de vida de la comunidad:
Cantidad de personas / grupos de interés alcanzados efectivamente por acciones del programa.

Relaciones con organizaciones locales.

Verificar el número de participaciones en campañas de donaciones corporativas o similares.

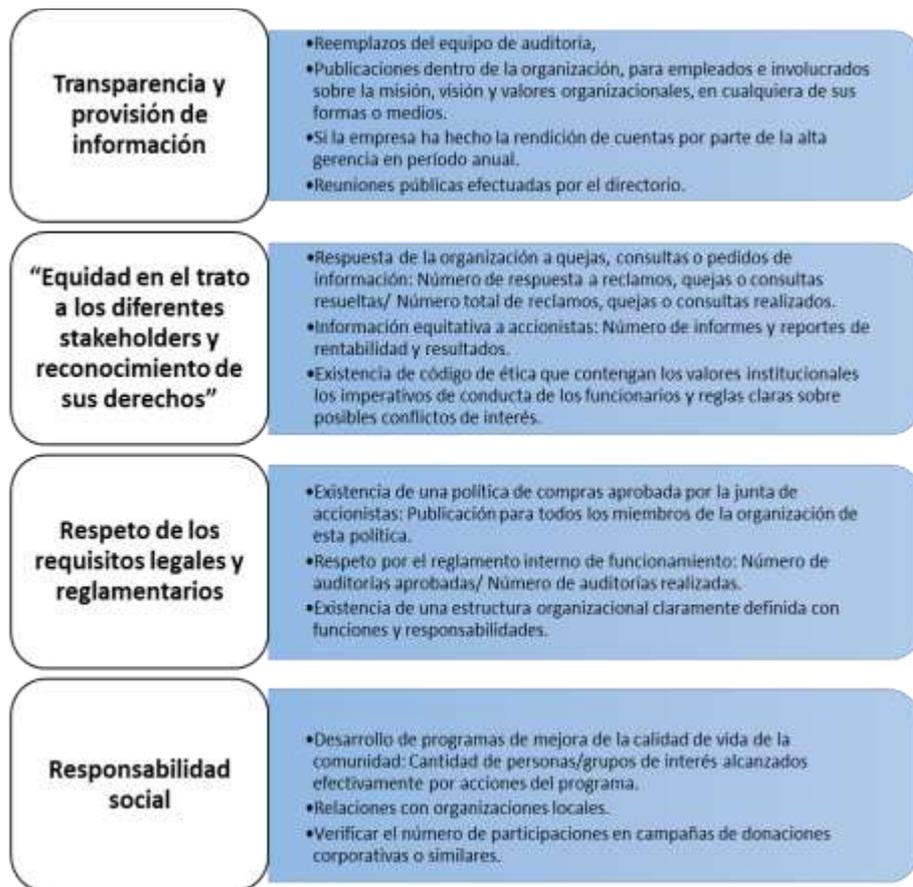


Figura 2

Indicadores de Gobierno Corporativo

Nota. Adaptación de indicadores para determinar la eficacia del Gobierno Corporativo en la empresa AROMACACAO S.A.

La definición elegida de Gobierno Corporativo fue la de la OCDE porque indica claramente cuál es el objetivo de implementarlo ya que favorece al crecimiento más sólido y al desarrollo de las sociedades, definiciones incorporadas por Cadbury, Vishny y Shleifer, y Maya, mientras que para la definición de Desempeño Empresarial se tomaron las ideas de Zulkiffli & Perera y Morales, ya que ambas se complementan en que la consecución de los logros va relacionada con los objetivos de la organización. En cuanto a la fundamentación teórica se han seleccionado las teorías de la agencia de Jensen y Meckling, a pesar de la crítica de Omonte y Suarez por excluir un contenido ético empresarial y de la teoría de los stakeholders de Freeman porque trata de explicar

cómo los logros de los objetivos de la empresa tienen influencia en las acciones tomadas por los individuos.

Luego de haber realizado un análisis de las metodologías empleadas para medir el Gobierno Corporativo de las empresas, se escogió la metodología GREC, que es la que más se adapta al estudio ya que sintetiza de una manera práctica y se encuentra más detallados los componentes a evaluar, en comparación a la de la OCDE.

Capítulo 2: Marco Referencial y Contextual

En el presente capítulo se han listado estudios similares donde se ha revisado la aplicación de Gobierno Corporativo en las empresas y el desempeño empresarial, además se expone un marco contextual de las empresas exportadoras de cacao del Ecuador.

En un estudio desarrollado en Quito en 2019, se analizaron las prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas públicas de la función ejecutiva del Ecuador utilizando la metodología CERT: Calidad de Gobierno Corporativo, Evaluación financiera, Riesgos y Tecnología, del cual se concluyó que el Gobierno Corporativo permite generar oportunidades de mejora para la empresa a través de la publicación de la información financiera y administrativa, rendición de cuentas y cumplimiento del marco regulatorio (Sola, 2019).

Otro estudio en la misma ciudad en el año 2013 analizó el establecimiento del Gobierno Corporativo en empresas familiares, utilizando como metodología: entrevistas, encuestas y observación de campo, donde se concluyó, que no es viable aplicar un modelo único para todas las empresas, al contrario, se aplica un modelo de acuerdo con las características de cada una, por lo que la propuesta presentada es un modelo base con el que se puede comenzar (Santillán, 2013).

Un estudio realizado en 2018 analizó el Gobierno Corporativo en las pymes del sector textil, la metodología utilizada fue de manera cualitativa mediante entrevistas, donde se concluyó que las prácticas de buen Gobierno Corporativo no influyen de ninguna forma para el acceso al crédito, además se reveló, que las pymes de la muestra, no tienen prácticas de buen Gobierno Corporativo, ya que el control y la administración se encuentran en el propietario fundador y sus familiares (García, 2018).

El estudio realizado en Santa Marta - Colombia en el 2020 se analizaron controles administrativos en el área de producción como parte del gobierno corporativo para la empresa AGROTAIRONA S.A., utilizando un enfoque cualitativo, descriptivo y bibliográfico, donde se determinó la empresa a estudiar no cuenta con un adecuado control, por lo que es necesario aplicar y mantener un control interno en el departamento de producción de AGROTAIRONA S.A., con el fin de garantizar transparencia y efectividad en dicha área y además utilizar los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz (Cubides & Jiménez, 2020).

El Gobierno Corporativo tiene su influencia en las empresas, siempre y cuando se lo adapte al tipo de actividad comercial que se dedique, además de aplicarlo de manera correcta y mantener un control permanente, esto permitirá generar oportunidades para la empresa.

Marco Contextual de las empresas exportadoras de cacao del Ecuador

Para el Servicio de Rentas Internas SRI, las PYMES son conocidas como el “conjunto pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de colaboradores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (Servicio de Rentas Internas, 2020).

La clasificación de empresas según su tamaño, donde el ingreso predomina sobre el número de trabajadores:

De acuerdo con el Reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la clasificación de las empresas se presenta de la siguiente manera: Pequeña empresa: Ingresos entre \$100.0001 y \$1.000.000 y número de trabajadores entre

10 y 49 personas, Mediana empresa: Ingresos entre \$1.001.000 y \$5.000.000, número de trabajadores entre 50 y 199 personas y, monto de activos inferiores a \$4.000.000, Empresas grandes: Ingresos superiores a \$5.001.000 y número de trabajadores de más de 200 personas (Revista Espacios, 2017, p. 3).

Según la Superintendencia de Compañías, los ingresos anuales del año 2020 de AROMACACAO S.A., fueron de \$41.190.794 y sus activos totales sumaron \$3.062.825. La empresa tiene una jerarquía organizacional dividida en dos departamentos, como se muestra en el organigrama la Figura 3.

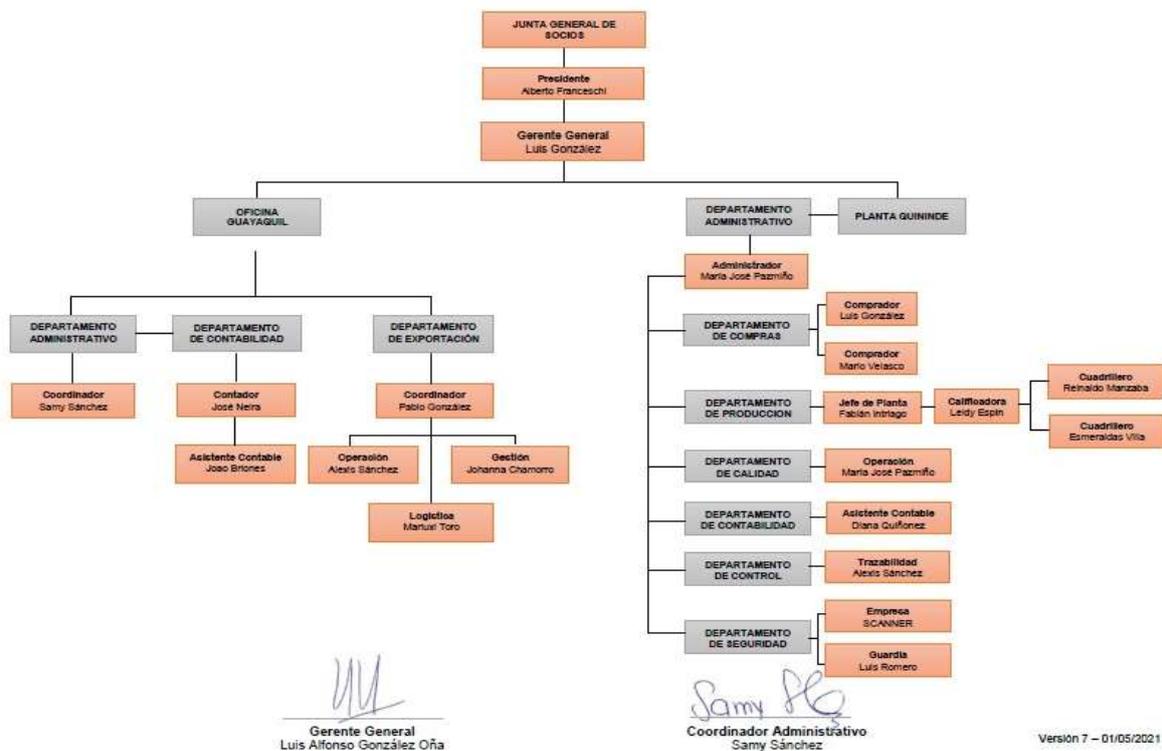


Figura 3

Organigrama de la empresa AROMACACAO S.A.

Nota. Organigrama de la empresa AROMACACAO S.A., año 2021. Tomado de AROMACACAO S.A.

De acuerdo con lo antes mencionado y con la información obtenida de la empresa, AROMACACAO S.A. sería clasificada como PYME por el monto de sus activos y por la cantidad de empleados que posee, sin embargo, por sus ingresos podría ser clasificada como una empresa grande.

Aromas y Sabores del Ecuador AROMACACAO S.A., inició como una empresa de la familia González Oña, constituida en 2016 por iniciativa de Luis González, luego de acumular años de experiencia en el Departamento de Exportación del Grupo Salinas (Salinerito) y en otras empresas privadas. En Guaranda se constituyó la empresa AROMACACAO S.A., ya que fue más accesible el proceso para los trámites legales, además uno de los socios residía en esa ciudad. En Quinindé provincia de Esmeraldas, a poco más de 5 horas, como se muestra en la Figura 4, se encuentra la planta de acopio, porque es zona cacaotera, Guaranda no tiene producción de Cacao, cuyas instalaciones se muestran en las figuras 5 y 6.

En el 2019, los socios deciden vender el 50 % de su participación accionaria a la familia Franceschi, originario de Venezuela, quienes están inmersos en el mundo del cacao desde 1836. Esta alianza societaria hizo que la empresa crezca constante, su objetivo empresarial es generar estabilidad laboral en su equipo de trabajo, mantener relaciones estables y de satisfacción con sus proveedores y generar valor social en su espacio de acción (González, Superintendencia de Compañías y Casa Franceschi, 2020, 2021).

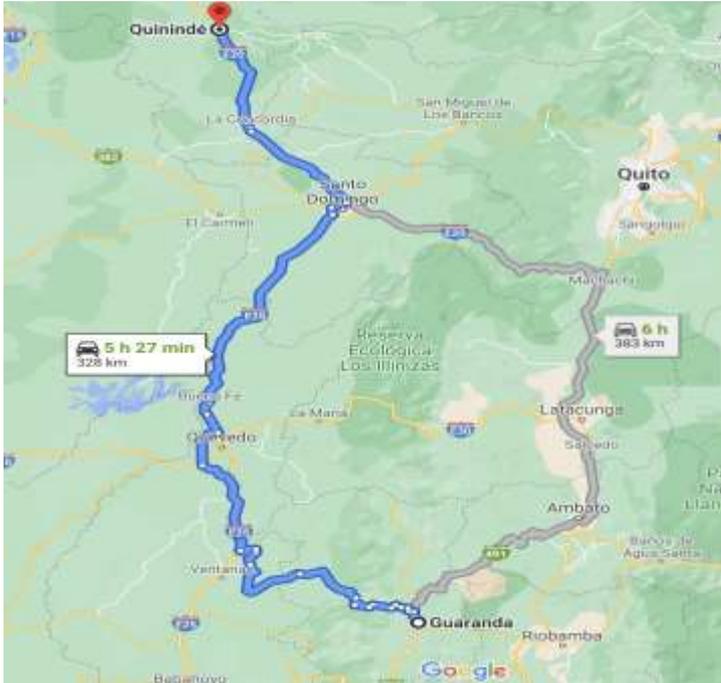


Figura 4

Mapa referencial de ubicación de Sede y Planta de AROMACACAO S.A.

Nota. Tiempo de ruta Guaranda-Quinindé, Fuente Google Maps 2021.



Figura 5

Planta de AROMACACAO S.A.

Nota. Planta AROMACACAO S.A., ubicada en Quinindé, provincia de Esmeraldas. Tomado de AROMACACAO S.A., 2021



Figura 6

Planta de AROMACACAO S.A.

Nota. Planta AROMACACAO S.A producto final listo para exportación, ubicada en Quinindé, provincia de Esmeraldas. Tomado de AROMACACAO S.A., 2021

La empresa tiene como sus fundamentos de accionar: estrategia del negocio, innovación, organización y preparación del talento humano, ambiente laboral integrador y, relación armónica con proveedores. Su actividad principal es la comercialización y exportación de cacao, el cual, según la leyenda, era el árbol más bello del paraíso de los aztecas atribuido por múltiples virtudes, como calmar el hambre y la sed, proporcionar sabiduría universal y curar enfermedades (González, 2021).

La fuerza comercial de AROMACACAO S.A., está centrada en compra-venta de cacao en grano y atender los mercados de Europa, Asia y Norteamérica. La empresa

recientemente ha construido nuevas instalaciones, con las cuales busca mejorar los procesos de control de calidad, tanto en la recepción del producto como en su despacho. Así mismo, busca asegurar que el producto exportado cumpla con las condiciones necesarias requeridas por los clientes, con lo cual se encuentran comprometidos todo el equipo de trabajo (González, 2021).

En el mercado ecuatoriano, se comercializan dos variedades de cacao, cacao nacional y CCN51. AROMACACAO S.A. acopia los dos tipos de cacao y los describe de la siguiente manera:

- Cacao nacional: También se lo conoce como Fino de Aroma. Es representado como el producto tradicional y emblemático del país. Debido a sus características sensoriales, por sus fragancias y sabores, logró resaltar entre los extranjeros y poco a poco fue tomando el nombre de Cacao Arriba Nacional.
- Cacao CCN-51: El CCN-51 es un cacao clonal, que, debido a la alta productividad, los productores lo prefieren para generar nuevos cultivos en el Ecuador. En 1965 luego de varias investigaciones, el agrónomo de origen ambateño, Homero Castro Zurita, logró el denominado cacao clonal CCN-51, el cual que significa Colección Castro Naranjal. Castro realizó investigaciones desde 1952 con las diferentes genéticas, finalmente dieron como resultado el tipo 51, el cual es resistente a las enfermedades, es productivo y de alta calidad. Los frutos, como se muestran en la Figura 7, tienen una coloración rojiza durante su estado de desarrollo y en su madurez. Las cantidades de grasas que contiene son elevadas, por lo que su uso industrial es muy demandado (González, 2021).



Figura 7

Cacao Nacional y Cacao CCN-51

Nota. Cacao Nacional de color amarillo, y de color rojo cacao CCN-51. Tomada de Anecacao 2015.

De acuerdo con un estudio realizado en el 2018 por María Dolores Quintana y Jairo Aguilar, el cacao fino aroma ecuatoriano representa el 60% del mercado a nivel mundial. El estudio realizó un análisis descriptivo-correlacional multivariado y utilizó instrumentos de recolección de datos, como entrevistas, que lograron evidenciar las excelentes características y notas florales del cacao ecuatoriano como base para la elaboración de subproductos en Europa, Norteamérica y Asia (Quinta & Herrera, 2018).

Según González la producción del cacao CCN-51 es una buena alternativa dado que su potencial en cuanto a rendimiento y resistencia a enfermedades, su calidad depende de una adecuada fermentación. El cacao Nacional muestra características diferentes, principalmente en calidad de grano ya que su aroma y sabor son reconocidos a nivel mundial, el rendimiento depende de sus condiciones tipo de suelo

y manejo, en cuanto a edad de madurez y resistencia a enfermedades es menor al CCN-51 (González, 2021).

En esta parte del estudio, se realizó un diagnóstico de las empresas exportadoras del sector cacaoero del Ecuador donde se muestra su grado de participación en el mercado ecuatoriano, las cifras Free On Board (FOB) de cada empresa, principales clientes y países a los que se exporta.

La producción de cacao es cultivada principalmente en África, América, Asia y Oceanía, los principales países productores de cacao en el mundo en toneladas son: Costa de Marfil, el cual produjo 2154 toneladas, seguido de Ghana con 812 toneladas, en tercer lugar, se encuentra Ecuador con una producción de 322 toneladas (ICCO,2021).

Según la fuente en Ecuador se comercializan las siguientes calidades de grano de cacao:

- ASE: Arriba Superior Época
- ASS: Arriba Superior Selecto
- ASSS: Arriba Superior Summer Selecto
- CCN-51: Dividido en 2 calidades, CSS que significa Cacao Superior Selecto y, CSC que significa Cacao Superior Corriente.

La diferencia entre las calidades de grano de cacao mencionadas previamente radica en el mínimo porcentaje de granos fermentados de cada uno (INEN, 2018). Según estadísticas de Anecacao, año 2020, las estadísticas de exportación de cacao ecuatoriano, según calidades de grano de cacao mencionadas previamente, son lideradas por la exportadora Olam Ecuador S.A., que se encuentra en primer lugar con un total de 38.079 T.M. y un total FOB de \$100.967.310 sus países destino son:

Holanda, Malasia, España y Estados Unidos, en último lugar está Valencorp Industria Cacaotera Kuntucao con un total de 0,2 T.M. y total F.O.B \$821.

Las empresas exportadoras de cacao que están ubicadas con mayor participación en el mercado, a la ya mencionada Olam Ecuador S.A., le siguen, Agroindustrias Arriba del Ecuador S.A. Agroarriba S.A con 22.608 T.M, Grandosuth S.A. con 22.542 T.M, Nestlé Ecuador S.A. con 20.726 T.M, Inmobiliaria Guangala S.A. con 18.285 T.M, Aromatic Cocoa Export S.A. con 14.747 T.M, Eco-kakao S.A con 13.355 T.M, y Barry Callebaut Ecuador S.A. con 12.913 T.M.

La mayor exportadora de cacao en Ecuador en el 2020 es la multinacional Olam, empresa con presencia en África, Asia, Europa, América y Medio Oriente que en el 2010 instaló una sede en Durán, provincia del Guayas para realizar operaciones de compra de las principales regiones productoras de Nacional (Olam Group, 2020). La empresa referente para esta investigación es Aromas y Sabores del Ecuador AROMACACAO S.A., que se encuentra en el décimo lugar como exportador del país, con un total de 12.271 T.M. y total F.O.B \$ 28.384.836, sus países de destino son: México, Indonesia, Estonia y Estados Unidos, como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1

Exportadores de Granos en el año 2020

Exportadores Granos	Total TM	Total FOB
Olam Ecuador S.A.	38.079	\$100.967.31
Industrias Arriba del Ecuador S.A. Agroarriba S.A.	22.608	\$63.945.628
Grandsouth S.A.	22.542	\$56.010.544
Nestlé Ecuador S.A.	20.726	\$50.326.918
Inmobiliaria Guangala S.A.	18.285	\$44.165.520
Aromatic Cocoa Export S.A.	14.747	\$34.209.284
Eco-Kakao S.A.	13.355	\$32.163.892
Barry Callebaut Ecuador S.A.	12.913	\$31.651.797
Aroma y Sabores del Ecuador AROMACACAO Cia. Ltda.	12.271	\$28.384.836

Nota. Listado de principales empresas exportadoras de cacao en grano del año 2020. Tomado de Anecacao, 2020.

AROMACACAO S.A. cuenta con clientes a nivel mundial, siendo en el año 2020 su principal comprador el fabricante suizo de chocolates de alta calidad y productos de cacao Barry Callebaut con \$ 8.968.829,76 de exportaciones F.O.B., que corresponde a una cuota del 27,82 % siendo su principal cliente. En segundo lugar, se encuentra la empresa Kemofina que es una corporación global de gestión de cadena de suministros y comercio, especializada en granos de cacao crudo y sus derivados con \$ 3.857.978,63 de exportaciones F.O.B. y una cuota de 11,97 % (AROMACACAO S.A., 2020; Barry-Callebaut, 2021; Kemofina, 2019). Estos y otros clientes se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

Cientes de AROMACACAO S.A., en el año 2020

CLIENTES	EXPORTACIONES	%
BARRY	8.968.829,76	27,82%
KEMOFINA	3.857.978,63	11,97%
VON ALM	3.592.741,68	11,14%
COCOANET	2.578.084,40	8,00%
AGROFORCE	2.034.818,28	6,31%
CARGILL	1.953.666,00	6,06%
ITOCHU	1.447.181,13	4,49%
TRC COCOA (SUISSE) S.A	1.396.300,62	4,33%
AGROTRADE	1.322.481,60	4,10%
FCSTONE	991.861,20	3,08%
ATLANTIC	943.770,96	2,93%
ALBRECHT AND DRILL	665.749,26	2,06%
IMCO	551.034,00	1,71%
TOUTON	519.975,72	1,61%
ETG	478.465,54	1,48%
OLAM	410.770,80	1,27%
ICAM	289.242,76	0,90%
GINO	125.235,00	0,39%
AMCO	115.216,20	0,36%
TOTAL	32.243.403,54	100,00%

Nota. Facturación por cliente de AROMACACAO S.A., del año 2020. Tomado de AROMACACAO S.A., 2020.

Durante la revisión de estudios se encontró que la mayoría se enfocaban en empresas del sector financiero, sin embargo, de los estudios más afines, se encontró que la aplicación adecuada de Gobierno Corporativo por las empresas permite generar oportunidades de mejora, estudio realizado por Sola 2019, Santillán en el 2013, indicó que se debe aplicar un modelo de prácticas de Gobierno Corporativo especializado para cada tipo de empresa y García en el 2018 concluyó que la aplicación de Gobierno Corporativo no tiene ningún efecto directo en la obtención de créditos. El estudio que más se adapta a la presente investigación es el realizado por Sola.

Por otro lado, luego de realizar el marco contextual, se encontró que Ecuador se encuentra en el tercer lugar del top de los mayores países productores de Cacao con una producción de 322.000 toneladas en el periodo de septiembre 2019 - octubre 2020. AROMACACAO S.A., se encuentra en el top 10 de los mayores exportadores de cacao en el Ecuador.

Capítulo 3: Análisis del sector cacaoero de Ecuador para evaluación de Gobierno Corporativo

En el presente capítulo se realizó un diagnóstico del macroentorno de la industria del cacao en Ecuador, además se explica la metodología que se utilizará para evaluar el grado de implementación de Gobierno Corporativo a la empresa cacaoera AROMACACAO S.A.

Análisis Pestel

Según Frue (2017) indicó que este tipo de análisis es un instrumento fundamental, utilizado estratégicamente para estudiar los negocios, ayudando a los profesionales a tomar decisiones importantes sobre la empresa, producto, concepto y además identificar factores que podrían perjudicar al beneficio posible (Frue, 2017).

Factor político

En Ecuador gobernó un partido político de izquierda llamado Alianza País, que mantuvo la presidencia durante 14 años, el cual está estructurado en movimientos humanistas y bases sociales y tiene como ideología política el socialismo, a partir de las elecciones presidenciales de mayo 2021, el gobierno pasó al partido político de oposición llamado CREO, el cual tiene una perspectiva inclinada al capitalismo y realza la importancia de una economía de libre mercado (EcuRed, 2018).

Este movimiento político está de la mano del Sr. Guillermo Lasso, exbanquero y empresario cuyo periodo corresponde a los años 2021 – 2025, se posicionó en el poder ejecutivo en medio de una crisis económica y de emergencia sanitaria causada por el COVID-19 que provocó aumento de desempleo y repunte de la pobreza. La pandemia puso en evidencia debilidades estructurales como un sistema de salud no preparado, la elevada informalidad, falta de acceso a servicios públicos (Banco Mundial, 2021).

En cuanto a la política de comercio exterior, con nuevo gobernante el país se abre al comercio mundial, a la Alianza de Pacífico y a los tratados de libre comercio, para buscar *comercio libre y justo*. El decreto número 68 se enmarca en aumentar la competitividad del país de forma que se eliminan los impedimentos al comercio y actividades productivas nacionales, con simplificación de procedimientos, además de garantizar transparencia y la reducción de costos de producción para emprendedores y empresas que intenten ingresar y desarrollarse en el mercado (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2021). Además, el 16 de julio del 2021 el Gobierno del Ecuador ratificó oficialmente el Convenio sobre Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones entre Estados y Nacionales de Otros Estados de 1966 Centro Internacional de Arreglo de Diferencias CIADI, a través del Decreto Ejecutivo 122 (García, 2021).

Todos los aspectos políticos mencionados previamente tienen un efecto en el comportamiento del mercado del cacao, ya que el nuevo gobierno está comprometido a impulsar la economía y crecimiento del país mediante políticas que beneficien de manera positiva a los exportadores del país, incluyendo las empresas dedicadas a la exportación del cacao, como en este caso lo es AROMACACAO S.A.

Factor económico

Según el análisis del Banco Central del Ecuador (2021) la emergencia sanitaria mundial causada por el COVID-19 ha generado un impacto directo en el desempeño económico de las naciones de todo el mundo, afectando la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos y comerciales. Debido a dichos efectos negativos, el Producto Interno Bruto PIB del Ecuador en el año 2020 fue de \$ 66.308 millones, lo cual representa una caída de 7,8 % (Banco Central del Ecuador, 2021).

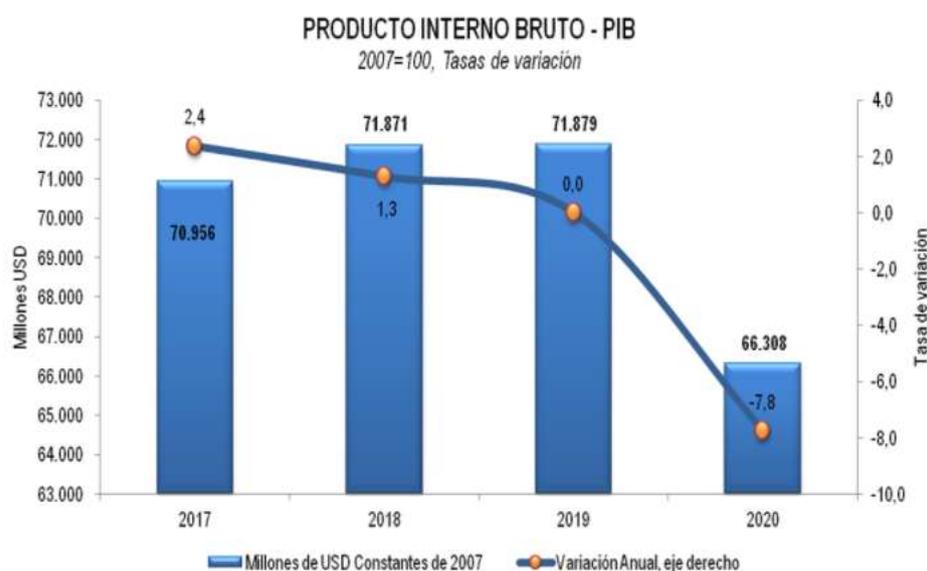


Figura 8

Producto Interno Bruto – PIB

Nota. El Producto Interno Bruto en el año 2020 representa una caída del 7,8 % con respecto al año anterior. Tomado de INEC (2021)

Las exportaciones del año 2020 de bienes y servicios tuvieron una caída de 2,1% con relación al 2019. Sin embargo, existieron algunos productos que presentaron un desempeño positivo en sus ventas al exterior, los cuales fueron: camarón elaborado, 8,0 %; banano, café y cacao, 4,7 % y; pescado y otros productos acuáticos, 4,0 %. Por el lado de las importaciones, tuvieron un decrecimiento del 7,9 % en relación con el 2019. Cabe recalcar que, los productos que tuvieron una mayor demanda internacional fueron: otros productos de la agricultura, con crecimiento de 5,1 %; y, aceites crudos y refinados, con 5,3 % (Banco Central del Ecuador, 2021).

El riesgo país es un indicador que mide la percepción de riesgo que ven los mercados en los diversos países frente al pago de sus obligaciones internacionales. El riesgo país del Ecuador se encontraba en 1.169 puntos y luego del triunfo del presidente Guillermo Lasso, el riesgo país pasó a 824 puntos, cayendo 345 puntos. Un

mes después de que Ecuador cambió de gobierno, el riesgo país se encontró en 756 puntos con leves variaciones, este cambio positivo en el riesgo país favorece a las empresas exportadoras de cacao de manera que la inversión extranjera se pueda involucrar en este sector (El Universo, 2021).

La balanza comercial en el primer cuatrimestre 2021, presenta un superávit de \$ 1.017 millones de dólares, en el ámbito petrolero se registra un superávit de \$ 1.335 millones, al contrario, en el comercio no petrolero se registra un resultado desfavorable de \$ 319 millones (Federación Ecuatoriana de Exportadores, 2021).

Un balance de comercio exterior en el primer cuatrimestre de 2021, la Balanza Comercial total registró un saldo favorable de \$ 1.017 millones, resultantes de un superávit comercial de \$ 1.335 millones en balanza petrolera y un déficit de \$ 319 millones en balanza no petrolera. Entre enero y abril de 2021, las exportaciones no petroleras se incrementaron 8 %, de la misma manera, las importaciones no petroleras se incrementaron en un 17 % (Federación Ecuatoriana de Exportadores, 2021).

El principal destino de exportación es Estados Unidos para la oferta no petrolera del Ecuador. Entre enero y abril de 2021, las exportaciones no petroleras al país norteamericano crecieron en un 20 %. La Unión Europea, como segundo destino comercial registró un incremento del 3 % en el mismo periodo. A diferencia de los dos principales destinos, los envíos no petroleros hacia China disminuyeron en 30 % (Federación Ecuatoriana de Exportadores, 2021).

En cuanto a la inflación y los índices del precio al consumidor clasificado por industria, se presentaron las siguientes estadísticas para el año 2021:



Figura 9

Índices de Precio al Consumidor

Nota. Índices del precio al consumidor clasificado por industria, donde la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas representa la mayor caída de inflación en el año 2021 Tomado de (INEC, 2021)

Se puede observar que la industria con mayor caída de inflación en el mes de mayo del 2021 fue la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, industria en la cual se encuentran las empresas productoras y comercializadoras de cacao como AROMACACAO S.A.

De acuerdo con todos los factores previamente mencionados, se puede observar que dichos factores económicos tienen un efecto positivo en la industria del cacao, ya que la caída del riesgo país genera atracción de inversionistas y, la disminución de la inflación favorece a los créditos y financiamiento externo para las empresas cacaoteras.

Factor social

La tendencia a consumir chocolates es constante y se ha ido incrementando cada vez más. Existe variedad tanto en marcas, como sabores y mezclas. En el último

tiempo se ha hecho más popular el consumo de chocolate negro, que tenga mayor concentración de cacao generalmente una concentración del 70 % o 80 % de cacao, así como la tendencia a consumir productos orgánicos y naturales. Las grandes marcas de los mejores chocolates del mundo utilizan el cacao nacional de Ecuador, que con el tiempo ha generado nombre internacional.

Otro de los factores sociales que influye en la industria de la elaboración y comercialización de cacao es la conformación del gasto corriente de las familias ecuatorianas, es decir, la industria en la que los ecuatorianos destinan un mayor porcentaje de sus gastos, el cual se clasifica como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24, 40
Transporte	349.497.442	14, 16
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9, 90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7, 90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7, 70
Salud	179.090.620	7, 50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7, 40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5, 90
Comunicaciones	118.734.692	5, 00
Recreación y cultura	109.284.976	4, 60
Educación	104.381.478	4, 40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0, 70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100, 00

Nota. Muestra la estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual por divisiones en dólares y en porcentajes, donde alimentos y bebidas no alcohólicas lideran los gastos corrientes mensuales (INEC, 2012).

Se puede observar que casi el 25% de los gastos de las familias ecuatorianas está dirigido al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, lo que indica que el consumo de cacao está entre los principales gastos de los ecuatorianos.

Actualmente existe una tendencia internacional que se inclina hacia el consumo de productos orgánicos y, dentro de ellos se encuentra el cacao. De acuerdo con un estudio sobre la tendencia del mercado pasta de cacao orgánico, Europa es el continente con mayor interés por el consumo de productos orgánicos, ya que, en países como Alemania, existen regulaciones de sus gobiernos que impulsan la importación de productos orgánicos para el consumo interno (Cueva, 2019).

Factor tecnológico

Al momento de industrializar el cacao requieren de una inversión en tecnología, para que los procesos sean de alta calidad y tengan un buen rendimiento, además, el avance tecnológico permite la tecnificación de las tareas manuales donde los resultados se reflejan de manera eficiente como desarrollo y operatividad de cada una de las actividades, remplazando la mano de obra (FontAgro, 2020).

La virtualización facilita generar reuniones de manera local para trabajar o planificar con el personal de tu empresa, o de manera internacional para desarrollar nuevos negocios o proyectos fuera de los límites políticos del país (Montero y Sánchez, 2020). La aparición de la pandemia de COVID-19 incrementó la virtualización de los servicios y facilita en los procesos logísticos internos y externos de la empresa.

Debido a la adaptación de la virtualización de parte de las empresas, se ha hecho posible que los índices de productividad de la industria cacaotera no disminuya de manera considerable, ya que todas las actividades son desempeñadas de manera virtual continuando con los procesos diarios que requieren las empresas.

La amplia variedad de granos de cacao que se producen a nivel mundial y la creciente demanda de los mismos, ha levantado el interés de organizaciones importantes, tales como *International Cocoa Organization*, por implementar tecnologías que permitan un análisis de control de la calidad del cacao de manera

confiable y eficaz, tal como lo es la tecnología Near-Infrared Spectroscopy NIRS, la cual presenta una de las mejores perspectivas debido a que permite realizar análisis en línea y tiene bajos requerimientos en sus procesos de investigación y desarrollo (ICCO, 2017).

En el año 2017 se realizó un estudio sobre la vigilancia tecnológica aplicada a la cadena productiva del cacao, en el cual se identificaron las tendencias tecnológicas para la industria del grano mediante la identificación de las diferentes patentes concedidas a nivel mundial para el cacao, mostrando diferentes resultados como se observa en la Figura 10.

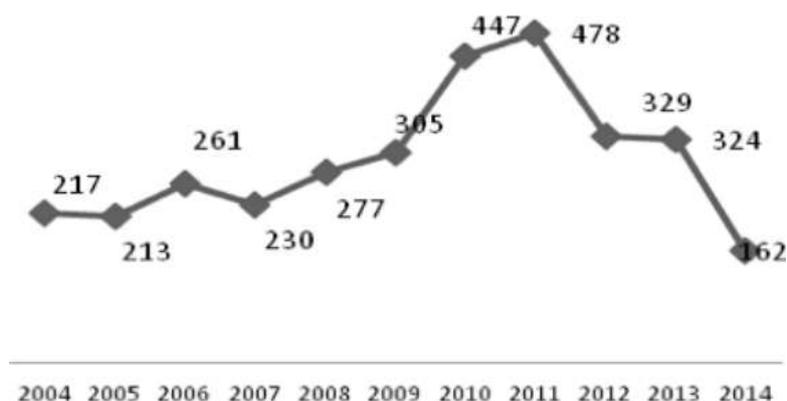


Figura 10

Patentes relacionadas través del tiempo

Nota. Las tendencias tecnológicas para los años 2009 – 2011 se apreció un aumento significativo en las patentes concedidas para el cacao (Andrade y Ramírez, 2017).

Factor ecológico

Los mercados destino de la producción de cacao exigen certificaciones como: Rainforest Alliance, Fairtrade Comercio Justo, UTZ y Organic, su objetivo principal es protección ambiental, el incremento de la responsabilidad social en el mundo y económico (Arias, 2014).

El ámbito ecológico es fundamental en este proyecto, debido a que la producción de cacao debe de tener y conservar estándares ecológicos, los mismos que tienen relación con los lineamientos de la constitución de república que reconoce el derecho a las personas a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación. Los productos que se exportarán deben cumplir con estándares y certificados fitosanitarios para ingresar al país de destino, es por esta razón que el proceso de control y calidad del producto será riguroso, en este sentido no se aceptará productos, pepas de cacao que contengan feticidas que afecten a la salud humana y que generen danos adversos al medio ambiente (Arias, 2014).

Factor legal

En Ecuador, existen varias leyes que se encargan de regular la industria del cacao en Ecuador, dentro de las cuales se encuentran: la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, la cual propone: el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas PYMES, la eliminación del pago mínimo del anticipo del Impuesto a la Renta, y la reducción gradual del ISD (Servicio de Rentas Internas, 2020).

De igual manera, existen convenios que Ecuador ha realizado a lo largo del tiempo con varios países del mundo que incluyen beneficios para todos los exportadores del país, incluyendo los productores, comercializadores y exportadores de cacao, tales como:

- Acuerdo de Libre Comercio con Reino Unido.
- Asociación Europea de Libre Comercio conformado por Suiza, Noruega, Liechtenstein e Islandia.
- Asociación con la Comunidad Andina basada en uniones aduaneras
- Asociación con la OMC basada en acuerdos multilaterales.

- Asociación con otros países de LATAM como Guatemala, Chile, Colombia, Venezuela, México y pertenecientes del MERCOSUR, basada en acuerdos comerciales preferenciales (Sistema de Información de Comercio Exterior, 2021).

Todos los acuerdos mencionados previamente favorecen a las operaciones y al funcionamiento de las empresas cacaoteras, ya que dentro de los convenios existen cláusulas relacionadas con aranceles preferenciales y disminución de impuestos que permiten aumentar el nivel de competitividad de las empresas cacaoteras ecuatorianas con relación a la competencia internacional, disminuyendo sus costos de operación y teniendo capacidad de ofrecer el producto a precios más competitivos.

La inclusión de códigos éticos de buen Gobierno Corporativo en la legislación ecuatoriana se origina por la ausencia de transparencia en el patrimonio de las empresas, estos controles internos y externos no cuentan con los estándares mínimos exigidos por normas internacionales de auditoría, los órganos gubernamentales de las sociedades bursátiles que se encargan de control hacen su trabajo, pero a comparación de otros países son débiles (Sperber, 2007).

Metodología seleccionada para este estudio

Para este estudio se ha decidido hacer una adaptación de estas diferentes herramientas metodológicas con siguientes indicadores para medir el Gobierno Corporativo en la empresa AROMACACAO S.A., los índices están ajustados para señalar el comportamiento de diferentes variables que representan el funcionamiento de distintas operaciones o aspectos importantes, generando información útil y precisa. Estos indicadores son los seleccionados para determinar la eficacia de las acciones de Gobierno Corporativo y analizar su evolución en el tiempo.

Los indicadores para determinar la eficacia del Gobierno Corporativo en la empresa AROMACACAO S.A. son:

- **Transparencia y provisión de información**

Para poder obtener los indicadores de transparencia y provisión de información de la empresa, se ejecutarán los siguientes análisis:

- Se calculará el índice de reemplazos del personal de auditoría a manera de porcentaje de personas que han sido reemplazadas en comparación al número por el total de personas que conforman dicho equipo, ponderando con mayor valor cuando este número se acerque a 100 % por la obligatoriedad que aparece en el principio del Gobierno Corporativo de la OCDE (OCDE, 2016, p. 49).
- Así mismo, se investigará si existen publicaciones dentro de la organización, para empleados e involucrados sobre la misión, visión y valores organizacionales, en cualquiera de sus formas o medios.
- Por último, se considerará si la empresa ha hecho la rendición de cuentas por parte de la alta gerencia en período anual durante los últimos 5 años y las reuniones públicas efectuadas por el directorio.

- **Equidad** Para poder medir los indicadores de equidad en el trato a los stakeholders y el reconocimiento de sus derechos, se ejecutarán los siguientes análisis:

- Respuesta de la organización a quejas, consultas o pedidos de información: Número de respuesta a reclamos, quejas o consultas resueltas vs el número total de reclamos, quejas o consultas realizadas. Para medir este indicador se ponderará con mayor puntuación los resultados más cercanos al 100 %, ya que, de acuerdo con el Gobierno Corporativo de la OCDE, los empleados a título individual y sus órganos de representación tienen derecho a comunicar

libremente cualquier tipo de inquietud que tengan y las mismas deberán ser resueltas (OCDE, 2016, p. 39).

- Información equitativa a accionistas: número de informes y reportes de rentabilidad y resultados a cada uno de los accionistas y periodos de tiempo en los que fueron entregados.
- Existencia de código de ética que contengan los valores institucionales, los imperativos de conducta de los funcionarios y reglas claras sobre posibles conflictos de interés y comunicación equitativa a los accionistas.

- **Respeto de los requisitos legales y reglamentarios**

Para poder medir los indicadores de respeto de los requisitos legales y reglamentarios de la empresa, se elaborarán los siguientes análisis:

- Existencia de una política de compras aprobada por la junta de accionistas: Publicación para todos los miembros de la organización de la política de compras y nivel de conocimiento de cada uno de ellos.
- Respeto por el reglamento interno de funcionamiento: Número de auditorías aprobadas vs número de auditorías realizadas. Para que una auditoría sea aprobada es necesario que refleje fielmente la situación financiera real de la empresa y la manera en la que la auditoría es presentada y realizada. Se calificará con mayor puntuación al resultado que más se acerque a 100 %, ya que, de acuerdo con el Gobierno Corporativo de la OCDE, los requisitos legales y reglamentarios como lo son las auditorías deben ser transparentes y, solo son aprobadas aquellas que cumplen con todos los requisitos de transparencia (OCDE, 2016, p. 48).

- Existencia de una estructura organizacional claramente definida con funciones y responsabilidades y el conocimiento e índice de cumplimiento por parte de los involucrados.
- Existencia de un modelo de monitoreo permanente al cumplimiento de normas políticas y procedimientos.

- **Responsabilidad social**

Para tener la capacidad de evaluar los indicadores de responsabilidad social de la empresa, se realizarán los siguientes análisis:

- Desarrollo de programas de mejora de la calidad de vida de la comunidad: Cantidad de personas / grupos de interés alcanzados efectivamente por acciones del programa. Se calificará con mayor puntuación el resultado que más se acerque a 100 %, ya que, de acuerdo con el Gobierno Corporativo de la OCDE, las empresas no deben sólo crear programas de mejora, sino también velar por el cumplimiento y la eficiencia de estos (OCDE, 2016, p. 57).
- Relaciones con organizaciones locales: número de convenios establecidos con organizaciones locales vs número de intento de negociaciones de convenios con organizaciones locales. Se calificará con mayor puntuación al resultado más cercano a 100 %, ya que, de acuerdo con el Gobierno Corporativo de la OCDE, es importante evaluar la relación entre las empresas y sus comunidades en las que desempeñan su actividad (OCDE, 2016, p. 43).
- Número de participaciones en campañas de donaciones corporativas o similares con las que cuenta la empresa desde los últimos cinco años.

Descripción del modelo

En base a lo antes expuesto, dentro del modelo cada componente ha sido ponderado a través de diferentes apartados:

Transparencia y provisión de información.	25 %
Equidad en el trato a los diferentes stakeholders y reconocimiento de sus derechos.	25 %
Respeto de los requisitos legales y reglamentarios.	25 %
Responsabilidad social.	25 %
Total	100%

Para llegar a la ponderación para cada uno de los aspectos mencionados, se realizará una calificación en base a criterios de los diferentes análisis realizados para cada aspecto, especificados de la siguiente manera:

Tabla 4

Método de ponderación de Transparencia y provisión de información

Transparencia y provisión de información	
Reemplazo de equipos de auditoría	1
0% del personal rotado	0
De 1% a 25% del personal rotado	0,25
De 26 a 50% del personal rotado	0,5
De 51 a 75% del personal rotado	0,75
De 76% a 100% del personal rotado	1
Publicación de misión, visión y valores	1
Sí	1
No	0
Rendición de Cuentas	1
Sí	1
No	0
Reuniones	1
Sí	1
No	0
TOTAL	4 25%

Nota. Los autores han adaptado los componentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, y la metodología GREC para ponderar el componente transparencia y provisión de información.

Tabla 5

Método de ponderación de Equidad

Equidad en el trato a los diferentes stakeholders y reconocimiento de sus derechos	
Respuesta a quejas y reclamos	1
0% de respuesta a quejas y reclamos	0
De 1% a 25% de respuesta a quejas y reclamos	0,25
De 26% a 50% de respuesta a quejas y reclamos	0,5
De 51% a 75% de respuesta a quejas y reclamos	0,75
De 76% a 100% de respuesta a quejas y reclamos	1
Información equitativa a accionistas	1
Sí	1
No	0
Existencia de código de ética	1
Sí	1
No	0
TOTAL	3 25%

Nota. Los autores han adaptado los componentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la metodología GREC para ponderar el componente de equidad.

Tabla 6

Método de ponderación de Respeto de los requisitos legales y reglamentarios

Respeto de los requisitos legales y reglamentarios.	
Respeto del reglamento interno	1
0% de respeto del reglamento interno	0
De 1% a 25% de respeto del reglamento interno	0,25
De 26% a 50% de respeto del reglamento interno	0,5
De 51% a 75% de respeto del reglamento interno	0,75
De 76% a 100% de respeto del reglamento interno	1
Existencia de una política de compras	1
Sí	1
No	0
Existencia de una estructura organizacional	1
Sí	1
No	0

Existencia de un modelo de monitoreo	1
Sí	1
No	0
TOTAL	4 25%

Nota. Los autores han adaptado los componentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la metodología GREC para ponderar el componente respeto de los requisitos legales y reglamentarios.

Tabla 7

Método de ponderación de Responsabilidad Social

Responsabilidad social.	
Desarrollo programas de mejora	1
0% de desarrollo de programas de mejora	0
De 1% a 25% de desarrollo de programas de mejora	0,25
De 26% a 50% de desarrollo de programas de mejora	0,5
De 51% a 75% de desarrollo de programas de mejora	0,75
De 76% a 100% de desarrollo de programas de mejora	1
Relaciones con organizaciones locales	1
0% de relaciones con organizaciones locales	0
De 1% a 25% de relaciones con organizaciones locales	0,25
De 26% a 50% de relaciones con organizaciones locales	0,5
De 51% a 75% de relaciones con organizaciones locales	0,75
De 76% a 100% de relaciones con organizaciones locales	1
Participaciones en campañas	1
De 0 a 1 campaña	0
De 2 a 4 campañas	0,5
De 5 campañas en adelante	1
TOTAL	3 25%

Nota. Los autores han adaptado los componentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la metodología GREC para ponderar el componente responsabilidad social.

Estas son las ponderaciones asignadas a cada uno de estos aspectos mencionados los cuales forman parte para la medición del Gobierno Corporativo en la empresa AROMACACAO S.A., donde en la Figura 11 indica que, de acuerdo con los colores, verde representa un grado de cumplimiento excelente y bueno, el color amarillo representa un grado de cumplimiento regular y parcial, por último, el color

rojo muestra un grado de cumplimiento bajo y no cumple con las prácticas de Gobierno Corporativo.

Los porcentajes de acuerdo con el grado de cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo son los siguientes y se resumen en la Figura 11.

Grado de cumplimiento

Cumple con excelentes prácticas de Gobierno Corporativo	De 91% a 100 %
Cumple con buenas prácticas de Gobierno Corporativo	De 71% a 90%
Cumple con prácticas regulares de Gobierno Corporativo	De 51% a 70%
Cumple parcialmente con prácticas de Gobierno Corporativo	De 31% a 50%
Cumple con bajas prácticas de Gobierno Corporativo	De 11% a 30%
No Cumple con prácticas de Gobierno Corporativo	Menos de 10%



Figura 11

Grado de cumplimiento de prácticas de Gobierno Corporativo

Nota. Elaboración propia.

Durante el desarrollo de este capítulo, se realizó el análisis del macroentorno de la industria cacaotera del Ecuador, se encontró el efecto que tienen los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en el sector cacaotero, donde se evidencia algunos aspectos positivos como

atracción de inversionistas al Ecuador, obtención de créditos y financiamientos, reducción de impuestos y aranceles mediante los acuerdos comerciales para las empresas exportadoras. Por otro lado, los factores que se utilizarán para medir el Gobierno Corporativo de AROMACACAO S.A. serán: Transparencia y Provisión de Información, Respeto de los Requisitos Legales y Reglamentarios, Responsabilidad Social y Equidad.

Capítulo 4: Propuesta de mejora de prácticas de Gobierno Corporativo para las empresas exportadoras del sector cacaotero del Ecuador con base al diagnóstico realizado a la empresa AROMACACAO S.A.

En este capítulo se explica la aplicación de la metodología adaptada en el Capítulo 3 y se muestra los resultados de la evaluación para posteriormente listar varias estrategias ideadas para mejorar los aspectos de Gobierno Corporativo que necesitan atención por parte de AROMACACAO S.A.

Diagnóstico de evaluación de Gobierno Corporativo a la empresa AROMACACAO S.A.

El método utilizado para evaluar el Gobierno Corporativo fue la entrevista a profundidad, la cual tiene como objetivo la obtención de datos cualitativos y el cuestionario diseñado se encuentra en el Apéndice A. Es una forma directa de obtener información y son realizadas de forma individualizada con la finalidad de indagar las motivaciones, creencias y actitudes del entrevistado referente a un tema en específico. Pueden durar entre 30 minutos a más de una hora (Malhotra, 2008).

Para elegir al experto para realizar la entrevista a profundidad se tomó en cuenta a la persona que empezó la empresa y que posee un alto conocimiento del sector cacaotero, el elegido fue el Sr. Luis González, quien, a la fecha de la entrevista realizada en agosto 4 del 2021, ostentaba el cargo de Gerente General de AROMACACAO S.A., el entrevistado fundó la empresa familiar en el 2016 con el objetivo de vender cacao en grano, no contaba con su propia planta de acopio, realizaba co-packing, en el 2019 vendieron 50 % de la participación a socios venezolanos, cambiaron de Compañía Limitada a Sociedad Anónima, meses después adquirieron su propia planta para manejar directamente el cacao. Las políticas de compras son comunicadas con los empleados y encargados de las actividades, controladas en el

proceso de calidad. AROMACACAO S.A., ha empezado un programa de cacao sostenible, enfocado en la mejora de la productividad para el agricultor, medio ambiente y entorno social.



Administradores Actuales (Click en nombre de la persona para ver en que otras compañías es administrador)

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Período	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL
215161095	PEZO PATRON ALBERTO JOSE FRANCESCO	VENEZUELA	PRESIDENTE DEL DIRECTORIO	2019-09-09	5	2019-09-20	25	8	SI
0702188738	GONZALEZ ORA LUIS ALFONSO	ECUADOR	GERENTE ADMINISTRADOR	2019-07-17	5	2019-08-27	24	1	RI

 Imprimir

Administradores Salientes

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Período	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL
070243759	GONZALEZ ORA PABLO VINICIO	ECUADOR	PRESIDENTE	2015-12-07	5	2015-12-24	15827	19	SI
0702188738	GONZALEZ ORA LUIS ALFONSO	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2015-12-07	5	2015-12-24	15826	20	RI

 Imprimir

Nota. Administradores actuales AROMACACAO S.A., Tomado de Superintendencia de Compañías, 2021.

Figura 13

Administradores actuales de AROMACACAO S.A

Logo de AROMACACAO S.A.



Asociado a:



CASA FRANCESCHI
1830

Nota. Logo de la empresa AROMACACAO S.A. Asociado a Casa Franceschi, Tomado de AROMACACAO S.A. 2019.

El entrevistado Luis González, Gerente General de AROMACACAO S.A. indicó que la empresa se fundó en el año 2016 como una empresa familiar, con el objetivo de vender cacao en grano, pero inicialmente no contaban con su propia fábrica, sino que establecieron un sistema de co-packing, es decir, contrataban a personas que preparen el cacao para posteriormente exportarlo. En el año 2019, la empresa comenzó a tener un crecimiento considerable, por lo que vendieron el 50% de la participación a socios venezolanos, pasando de ser Compañía Limitada a Sociedad Anónima. Meses después, decidieron adquirir su propia fábrica para producir su propio cacao.

El entrevistado indicó que el grupo que más influye en términos de mercado son los consumidores del exterior, de los cuales México, Holanda, Indonesia y Malasia son los importadores principales. Luis González considera que AROMACACAO S.A., se encuentra en un crecimiento significativo y actualmente ha logrado posicionarse entre las 10 empresas más importantes de cacao del Ecuador, con una cuota de mercado aproximada de 5 %. El Gerente de AROMACACAO S.A., indicó que actualmente cuenta con una estructura gerencial, la cual está conformada por dos directores, escogidos por cada uno de los socios.

En cuanto al índice de reemplazos del personal de auditoría, AROMACACAO S.A., manifestó que actualmente existe una persona encargada de auditoría de procesos, y dos auditores encargados de la auditoría económica, los cuales son contratados de manera externa. Durante los últimos años, no han reemplazado al personal de auditoría, debido a que consideran que los contratados actualmente realizan un buen trabajo.

En este último mes, la empresa se encontraba realizando trámites para solicitar un préstamo bancario, como sugerencia, el banco les solicitó, cambien sus auditores

por otros que cuenten con reconocimiento internacional, pero la empresa decidió mantener a sus auditores actuales como asesores y contratar una firma internacional de auditores para cumplir con la petición del banco y poder acceder al crédito. Realizan auditorias una vez al año y las mismas cuentan con No Conformidades Mayores.

El entrevistado manifestó que la empresa no cuenta con misión, visión y valores, ya que nunca han desarrollado estos componentes por ser una empresa familiar, considera que si deben desarrollarlo en el corto plazo. Los involucrados no tienen conocimiento del plan estratégico de la empresa, habida cuenta de que no existe, no hay un método de control de cumplimiento. Luis González indicó que nunca han realizado rendición de cuentas de manera pública, solo a los socios en una reunión anual formal, en donde cada cual tiene un sustituto. En cuanto, al índice de reclamos, en AROMACACAO S.A., cuentan con un registro de reclamos por parte de los clientes, los cuales son sometidos a un proceso de trazabilidad para determinar si el reclamo procede o no procede. Todos los reclamos son subidos a un sistema, el Gerente de la empresa, confirmó que todos los reclamos ingresados por parte de los clientes son atendidos y resueltos. No existe control de reclamos, en la parte de los proveedores.

Luis González manifestó que sí ha realizado la entrega de los estados financieros a los socios en los últimos años, dentro del tiempo establecido, mediante la reunión anual ordinaria de accionistas, la cual es ejecutada una vez al año. Por otro lado, la empresa no tiene un código de ética, por lo que no existe conocimiento de este por parte de los involucrados. Sin embargo, el gerente indica que no tiene como prioridad establecer este tipo de lineamientos, pero reconoce que es una parte importante para el funcionamiento de la empresa y que si tiene en sus planes a corto plazo implementarlo.

La empresa sí cuenta con una política de compras y políticas de entrega de cacao. Las políticas son acogidas a las normas INEN 176, donde detallan los requisitos que debe tener el producto que adquieren. Las políticas de compras sí son comunicadas a los empleados encargados de las actividades de compras y son controladas por la persona encargada de los procesos de calidad de la empresa.

AROMACACAO S.A., cuenta con una estructura organizacional definida con sus respectivas funciones y responsabilidades, todos los involucrados tienen conocimiento acerca de la misma, sin embargo, no tiene un proceso implementado que se encargue de monitorear que todas estas funciones sean cumplidas de manera adecuada. Procuran revisarlo día a día, comunicando las metas y revisando de manera periódica que las mismas sean cumplidas.

En cuanto a la responsabilidad social, la empresa se encuentra empezando un programa llamado “Cacao Sostenible”, el cual tiene como objetivo mejorar la productividad para el agricultor, protección del medio ambiente y relación con el entorno social. Los parámetros que se utilizarán en dicho programa son, asesoramiento técnico para mejorar la productividad del cacao de los productores y la entrega de un premio económico por cada quintal entregado. Actualmente tienen un contrato en marcha y dos negociaciones en curso. La primera fase del programa pretende alcanzar 320 productores, la segunda fase 320 personas más y la tercera fase de 1000 personas. Por otro lado, la empresa no ha realizado donaciones ni campañas sociales en todos sus años de operaciones.

Calificación de la empresa

De acuerdo con la metodología explicada en las Tablas 4, 5, 6 y 7 respectivamente y la información obtenida por parte del Gerente General, se procede a la asignación de calificación del Gobierno Corporativo de AROMACACAO S.A.:

Tabla 8

Calificación de AROMACACAO S.A., de transparencia y provisión de información

Transparencia y provisión de información	%
Reemplazo de equipos de auditoría	0
0% del personal rotado	0
De 1% a 25% del personal rotado	
De 26 a 50% del personal rotado	
De 51 a 75% del personal rotado	
De 76% a 100% del personal rotado	
Publicación de misión, visión y valores	0
Sí	
No	0
Rendición de Cuentas	1
Sí	1
No	
Reuniones	1
Sí	1
No	
TOTAL	2 12,5%

Nota. Los autores han adaptado los componentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la metodología GREC para ponderar el componente respeto de los requisitos legales y reglamentarios.

Tabla 9

Calificación de AROMACACAO S.A., en Equidad

Equidad en el trato a los diferentes stakeholders y reconocimiento de sus derechos.	
Respuesta a quejas y reclamos	1
0% de respuesta a quejas y reclamos	
De 1% a 25% de respuesta a quejas y reclamos	
De 26% a 50% de respuesta a quejas y reclamos	
De 51% a 75% de respuesta a quejas y reclamos	
De 76% a 100% de respuesta a quejas y reclamos	1
Información equitativa a accionistas	1
Sí	1
No	
Existencia de código de ética	0
Sí	
No	0
TOTAL	2 16,7%

Nota. Los autores han adaptado los componentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la metodología GREC para ponderar el componente Equidad.

Tabla 10

Calificación de AROMACACAO S.A., en respeto a los requisitos legales y reglamentarios

Respeto de los requisitos legales y reglamentarios.	
Respeto del reglamento interno	1
0% de respeto del reglamento interno	
De 1% a 25% de respeto del reglamento interno	
De 26% a 50% de respeto del reglamento interno	
De 51% a 75% de respeto del reglamento interno	
De 76% a 100% de respeto del reglamento interno	1
Existencia de una política de compras	1
Sí	1
No	
Existencia de una estructura organizacional	1
Sí	1
No	
Existencia de un modelo de monitoreo	0
Sí	
No	0
TOTAL	3 18,8%

Nota. Los autores han adaptado los componentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la metodología GREC para ponderar el componente respeto de los requisitos legales y reglamentarios.

Tabla 11

Calificación de AROMACACAO S.A., en Responsabilidad Social

Responsabilidad social.	
Desarrollo programas de mejora	0,5
0% de desarrollo de programas de mejora	
De 1% a 25% de desarrollo de programas de mejora	
De 26% a 50% de desarrollo de programas de mejora	0,5
De 51% a 75% de desarrollo de programas de mejora	
De 76% a 100% de desarrollo de programas de mejora	

Relaciones con organizaciones locales	0
0% de relaciones con organizaciones locales	0
De 1% a 25% de relaciones con organizaciones locales	
De 26% a 50% de relaciones con organizaciones locales	
De 51% a 75% de relaciones con organizaciones locales	
De 76% a 100% de relaciones con organizaciones locales	
Participaciones en campañas	0
De 0 a 1 campaña	0
De 2 a 4 campañas	
De 5 campañas en adelante	
TOTAL	0,5 4,2%

Nota. Los autores han adaptado los componentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la metodología GREC para ponderar el componente respeto de los requisitos legales y reglamentarios.

Por lo que, la empresa obtuvo las siguientes calificaciones por cada parámetro:

- Transparencia y provisión de información: 12,5%
- Equidad: 16,7%
- Respeto de los requisitos legales y reglamentarios: 18,8%
- Responsabilidad social: 4,2%

AROMACACAO S.A. obtuvo una calificación total de 52,2% sobre 100% y, de acuerdo con la tabla de grado de cumplimiento establecida previamente, se puede concluir que la empresa cuenta con prácticas regulares de Gobierno Corporativo.

Desempeño Empresarial de AROMACACAO S.A.

En cuanto al desempeño empresarial de la empresa, se lo puede medir con base a los objetivos que se plantearon y el grado de cumplimiento de estos.

El objetivo de la empresa en el año 2019 fue consolidarse y darse a conocer en el mercado, lo cual puede considerarse como cumplido debido a que en el año 2020 lograron posicionarse dentro de las primeras 10 empresas de cacao más importantes del país, con una cuota captada de mercado del 5%.

Como el accionista Luis González mencionó previamente, en el año 2019 se aliaron con socios venezolanos, lo que les permitió tener acceso a préstamos bancarios y a aumentar la liquidez y, por ende, tuvieron la capacidad de integrarse de manera vertical y adquirir su propia planta de producción. Por lo que, para el año 2020 la empresa se planteó como objetivo aumentar el volumen de las ventas, lo cual el entrevistado indicó que fue logrado de manera satisfactoria, ya que en el año de la pandemia las ventas crecieron, pasando en el 2019 pasando de vender 7.000 toneladas anuales a 17.000 toneladas en el año 2020.

Por lo expuesto previamente, se puede verificar realizando el análisis de los estados financieros de la empresa AROMACACAO S.A. en los años 2019-2020, como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Estado de Resultados 2019-2020 de AROMACACAO S.A.

	2020	2019	% VAR
Ingresos			
Ingresos de actividades ordinarias	41.190.795	16.857.081	144%
Costo de ventas y producción	-40.495.454	-16.599.482	
Utilidad bruta en ventas	695.341	257.599	170%
Gastos			
Gastos de administración	-544.275	-203.698	
Participación a trabajadores	-18.045	-5.826	
Total gastos	562.320	-209.524	
Utilidad neta de operación	133.021	48.075	177%

En la Tabla 12 se puede observar que el crecimiento en ventas de la empresa del 2020 con relación al 2019 es de 144%, lo que causó el incremento de un 170% en su utilidad bruta y 177% en su utilidad neta.

Según lo comentado por Luis González en la entrevista, para el año 2021, sus objetivos ya no estarán enfocados en aumentar el volumen de ventas, sino en aumentar la calidad del producto y sus márgenes de ganancia.

Con estos índices financieros se demuestra que la empresa tiene un excelente Desempeño Empresarial a pesar de cumplir tan solo con el 52,5% de Gobierno Corporativo, sin embargo, al tener un crecimiento considerable en valores reales y nominales, su margen neto para el año 2020 fue apenas del 0,30%.

De acuerdo con un estudio realizado en el año 2020 por el Magíster en Administración Financiera, Fabio Arcos, sobre la correlación entre la aplicación adecuada de los lineamientos de Gobierno Corporativo y el Desempeño Empresarial y financiero de las empresas, se evidencia que las actividades estratégicas asociadas con una mayor calidad del Gobierno Corporativo son determinantes en la obtención de un Desempeño Empresarial efectivo, ya que mediante el análisis correlacional utilizando el método SPSS, se logró encontrar una fuerte correlación positiva entre los índices de gobernabilidad corporativa y el rendimiento del ROA y ROE de las empresas. Además, existió una correlación negativa entre los índices de gobernabilidad corporativa y el índice de endeudamiento de las empresas, lo que significa que las empresas con un Gobierno Corporativo correcto mantienen índices de endeudamiento menores. Por lo que, si AROMACACAO S.A. asignará mayores recursos y esfuerzos en aplicar un plan de Gobierno Corporativo eficiente, los márgenes de la empresa mejorarían

Propuesta de implementación de prácticas del Gobierno Corporativo para empresas exportadoras del sector cacaotero.

Según los actores Vishny y Shleifer, la correcta aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo por las empresas permite asegurar una rentabilidad y

desempeño adecuado, tal como se expuso en el capítulo uno del presente estudio. Es por eso por lo que, luego de realizar la evaluación de Gobierno Corporativo a AROMACACAO S.A, se propone implementar estrategias que permitan mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas cacaoteras y así lograr que tengan un desempeño adecuado (Vishny & Shleifer, 1997).

En la evaluación de Gobierno Corporativo a AROMACACAO S.A., se encontró que, de los cuatro aspectos del Gobierno Corporativo, el que más baja calificación obtuvo la empresa es el de Responsabilidad Social con apenas 0,5 puntos sobre 3 totales para ese componente, lo cual se debió a la falta de desarrollo de programas de mejora para sus empleados y para la sociedad; la segunda más baja calificación la obtuvo en Transparencia y Provisión de la Información con tan solo 2 puntos sobre 4 totales, lo cual se debe a que no han considerado dentro de sus posibilidades la rotación del personal encargado de realizar las auditorias; la tercera calificación más baja la obtuvo en Equidad con 2 puntos sobre 3 totales, lo cual se debe a que no tienen un código de ética oficial que sea comunicado a los stakeholders y, por último, el aspecto donde obtuvo una mayor calificación fue en Respeto a los requisitos legales y reglamentarios con 3 puntos sobre 4 totales, debido a que tienen una política clara de compras y una estructura organizaciones sólida.

Por lo expuesto, la propuesta de mejora se enfoca en aportar estrategias dirigidas a todos los aspectos de Gobierno Corporativo, de tal manera que aplicando las nuevas estrategias y manteniendo las prácticas que, si han venido cumpliendo durante los últimos años, la funcionalidad mejore y, por ende, su desempeño también.

Estrategias para mejorar la Responsabilidad Social

La responsabilidad social es un compromiso que todas las empresas asumen por el bienestar del entorno social que les rodea, llevándolas a realizar acciones que

eviten o mitiguen cualquier tipo de impacto negativo que sus operaciones pueden causar sobre las personas que habitan determinado espacio (Caravedo, 2004).

Actualmente existen empresas cacaoteras que aplican estrategias de responsabilidad social, como es el caso de Nestlé, quien ha logrado producir la primera marca de chocolate que se abastece de cacao 100% sostenible, mediante la obtención de la certificación de cultivo sostenible y aplicación de Nestlé Cocoa Plan, el cual tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las comunidades agrícolas y la calidad de la materia prima, así como también, ha construido más de 40 escuelas en el país para asegurar el acceso a la educación a más de 10.000 niños y jóvenes. Por otro lado, COFINA S.A. tiene una licencia ambiental en conjunto al ministerio de ambiente del Ecuador que le permite reducir el impacto y contaminación ambiental, cuenta con certificaciones ISO9001, FSSC22000 y HACCP, que aseguran la inocuidad y calidad alimentaria y, mantienen un compromiso con la educación mediante los convenios que mantienen con centros educativos que permite el acceso de los estudiantes a las instalaciones para fines educativos o de investigación (COFINA, 2021).

En cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial de una empresa del sector cacaotero se propone ejecutar las siguientes estrategias:

- Realizar la búsqueda de al menos cinco campañas sociales anuales que estén realizando otras empresas del sector y, participar por lo menos en una de esas cinco campañas. Por ejemplo, en el año 2013, Nestlé junto con Mars ejecutaron una campaña social enfocada a hacer frente a la desigualdad a la que se enfrentan las mujeres cultivadoras de cacao, la cual consistió en analizar las condiciones en las que las mujeres que cultiva cacao se encuentran y, diseñar un plan que permita mejorar dichas condiciones (Oxfam Internacional, 2013).

Por lo que, se propone que AROMACACAO S.A. se pueda unir junto a otras empresas del sector, en estas campañas.

- Investigar sobre las organizaciones locales que existen en el medio y que se dedican a realizar diferentes labores sociales para lograr obtener al menos un convenio anual con alguna de ellas. Entre las organizaciones locales están: CONAIE: Confederación de Nacionalidades de Ecuador, ECUARUNARI: Confederación de Pueblos Kichwa, FUT: Frente Unitario de Trabajadores, CTE: Central de Trabajadores del Ecuador, Coalición Nacional de Mujeres y, CEDENA: Movimiento Ecologista Ecuatoriano.
- Establecer una política que permita instituir y ejecutar al menos un programa de mejora de periodicidad anual, que beneficie de manera directa a la comunidad, tales como capacitaciones, cursos y seminarios.
- Los temas de estas capacitaciones deben ser elegidos para ser de utilidad para los habitantes y el sector, por lo que se sugiere hacer un levantamiento de información con encuestas o grupos focales para conocer sus intereses y necesidades puntuales y de esa manera conseguir que perciban el aporte de dichas capacitaciones. Dichas capacitaciones pueden incluir talleres de: cursos de poda, métodos de cultivo sostenible, utilización de herramientas adecuadas y, optimización de recursos.

Estrategias para mejorar la Transparencia y Provisión de la Información

En cuanto a la Transparencia y Provisión de la Información, se propone que se ejecuten las siguientes estrategias:

- Elaborar un manual de procesos para las auditorías en el que se incluya la rotación del personal cada dos o tres meses.
- Desarrollar la misión, visión y valores de la empresa.

- Comunicar las actividades a todos los integrantes de la organización, para poder llevar un mejor control sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa y lograr tener una identidad con la que todos los integrantes de la organización se sientan comprometidos.

Estrategias para mejorar la Equidad

Por otro lado, se propone que se mantengan las prácticas de Equidad, debido a que obtuvieron el máximo de calificación en cuanto al índice de respuesta a sus reclamos y a la información equitativa entregada y, que además ejecuten las siguientes estrategias:

- Elaborar un código de ética que permita comunicar a todos los integrantes de la organización las normas que deben cumplirse para continuar laborando bajo un ambiente agradable.
- Diseñar incentivos para lograr que todos los integrantes de la organización cumplan con el código de ética de manera correcta, estos incentivos tienen como objetivo brindar oportunidades laborales dentro de la empresa y así lograr el reconocimiento en la empresa.

Estrategias para mejorar el Respeto a los Requisitos Legales y Reglamentarios

Por último, se considera que se deben mantener las prácticas de Respeto a los Requisitos Legales y Reglamentarios, ya que tienen un 100% de respeto del reglamento interno, tienen una estructura organizacional sólida y, una política de compras clara, sin embargo, se propone implementar las siguientes estrategias para complementar este factor:

- Desarrollar un modelo de monitoreo de todos los aspectos previamente mencionados, ya que se considera necesario para medir la efectividad de la ejecución de estas prácticas.
- Implementar métodos que incentiven a los integrantes de la organización a cumplir con la política de compras, el reglamento interno y con la estructura organizacional. Los incentivos en comisiones por compras realizadas, hay que destacar su desempeño mediante reconocimientos dentro de la empresa como bonos, aumento de sueldo, etc.

CONCLUSIONES

- La definición elegida de Gobierno Corporativo fue la de la OCDE porque indica claramente cuál es el objetivo de implementarlo ya que favorece al crecimiento más sólido y al desarrollo de las sociedades, definiciones incorporadas por Cadbury (1992), Vishny y Shleifer (1997), y Maya (2011), mientras que para la definición de Desempeño Empresarial se tomaron las ideas de Zulkiffli & Perera (2011) y Morales (2019) ya que ambas se complementan en que la consecución de los logros va relacionada con los objetivos de la organización. En cuanto a la fundamentación teórica se han seleccionado las teorías de la agencia de Jensen y Meckling (1976), a pesar de la crítica de Omonte y Suarez (2019) por excluir un contenido ético empresarial y de la teoría de los stakeholders de Freeman porque trata de explicar cómo los logros de los objetivos de la empresa tienen influencia en las acciones tomadas por los individuos.
- Luego de haber realizado un análisis de las metodologías empleadas para medir el Gobierno Corporativo de las empresas, se escogió la metodología GREC, que es la que más se adapta al estudio ya que sintetiza de una manera práctica y se encuentra más detallado los componentes a evaluar en comparación con la OCDE.
- Durante la revisión de estudios, se encontró que la mayoría se enfocaban en empresas del sector financiero, sin embargo, de los estudios más afines, se encontró que la aplicación adecuada de Gobierno Corporativo por las empresas permite generar oportunidades de mejora, estudio realizado por Sola 2019, Santillán en el 2013, indicó que se debe aplicar un modelo de prácticas de Gobierno Corporativo especializado para cada tipo de empresa y García en el

2018 concluyó que la aplicación de Gobierno Corporativo no tiene ningún efecto directo en la obtención de créditos. El estudio que más se adapta a la presente investigación es el realizado por Sola.

- Por otro lado, luego de realizar el marco contextual, se encontró que Ecuador se encuentra en el tercer lugar del top de los mayores países productores de Cacao con una producción de 322. 000 toneladas. AROMACACAO S.A. se encuentra entre los 10 mayores exportadores de Cacao en el Ecuador.
- Se realizó una entrevista al Gerente de la empresa en donde se realizaron preguntas sobre los aspectos mencionados en la metodología seleccionada y, luego de realizar el análisis de los resultados, se pudo determinar que la empresa cumple con prácticas regulares de Gobierno Corporativo, ya que alcanzó un 52.2% sobre 100%. Así mismo se expuso que el crecimiento en ventas de la empresa del 2020 con relación al 2019 es de 144%, lo que causó el incremento de un 170% en su utilidad bruta y 177% en su utilidad neta, sin embargo, a pesar de tener un crecimiento considerable en ventas y millones de dólares en ingresos, su margen neto para el año 2020 fue de apenas 0,30%.
- La propuesta que se realizó está compuesta por estrategias enfocadas a mejorar los cuatro componentes de Gobierno Corporativo. En cuanto a la Responsabilidad Social se propusieron estrategias enfocadas a la participación de campañas sociales con organizaciones locales. En cuanto a la Equidad, se propuso elaborar un código de ética e incentivar a los integrantes de la empresa a cumplirlo. En cuanto a la Transparencia y Provisión de la Información se propusieron estrategias enfocadas al desarrollo de la misión, visión y valores de la empresa y, a incentivar la rotación del personal de auditorías. Y, por último, en cuanto al Respeto a los Requisitos Legales y Reglamentarios, se propuso

desarrollar un modelo de monitoreo de las prácticas y reglamento interno de la empresa, así como la implementación de incentivos para que los integrantes de la organización los cumplan.

En relación con lo expuesto se concluye que la empresa AROMACACAO S.A., cuenta con prácticas regulares de Gobierno Corporativo, además tiene un excelente Desempeño Empresarial a pesar de cumplir tan solo con el 52,5% de Gobierno Corporativo, por lo que, si la empresa asignará mayores recursos y esfuerzos en aplicar un plan de Gobierno Corporativo eficiente, los márgenes de la empresa mejorarían como lo sugiere el estudio realizado en el año 2020 por Fabio Arcos.

RECOMENDACIONES

En función a los resultados obtenidos se recomienda a las empresas exportadoras de cacao del Ecuador que no aplican el Gobierno Corporativo, planificar y programar la implementación de la misma, para que logre obtener mejores beneficios como creación de valor, sostenibilidad y, acceso a diferentes fuentes de financiamiento. Muchos tienen su formación como grupos familiares, basando su gerencia, en la experiencia acumulada, pero faltos de nuevas herramientas de gestión, sea por desconocimiento o por falta de identidad hacia nuevas formas de liderar sus empresas, en este caso concreto, se considera que la adopción de Gobierno Corporativo es una necesidad en la mayoría de estas empresas exportadoras.

Este posicionamiento que tiene el cacao, en la balanza comercial del Ecuador, hace ver la importancia de este cultivo y su aporte a la economía, se sugiere fortalecer e implementar nuevas herramientas de gestión gerencial y empresarial, siendo el Gobierno Corporativo una buena elección para mejoras del sector cacaotero.

A nivel político, el gobierno nacional o cámaras de comercio, debería impulsar la estabilidad de estas empresas, con adopción de nuevas herramientas de gobernanza y dirección empresarial, complementado los saberes de sus fundadores. Se debe dar estabilidad a este importante sector de la economía.

REFERENCIAS

- Andrade, J. M., & Elías Ramírez, A. O. (31 de octubre de 2017). *Vigilancia tecnológica aplicada a la cadena productiva de cacao*. Revista Espacios. Vol. 39 (N° 09) Año 2018. Pág. 33
- Anecacao (2015). *Ecuador puede ser un referente en el mercado mundial del chocolate* / Anecacao Ecuador. [http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias / Ecuador- puede-ser-un-referente-en-el-mercado-mundial-del-chocolate.html](http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/Ecuador-puede-ser-un-referente-en-el-mercado-mundial-del-chocolate.html)
- Anecacao. (2015). *Cacao Nacional*. Anecacao. <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Anecacao. (2015). *Historia del Cacao*. Anecacao. <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- Anecacao. (2019). *Sector Exportador de Cacao*. <http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/cacao-ecuador-2019-4.pdf>
- Arias, A. (2014). *La certificación utz para el cacao ecuatoriano*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1839/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-23.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8 %*. Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuadoriana-decrecio-7-8>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2006). *Evaluador de Prácticas de Gobierno Corporativo*. Banco de Desarrollo de América Latina.

<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2006/05/nuevo-software-de-gobierno-corporativo/>

Banco Mundial. (2021). *Ecuador: panorama general*.

<https://www.bancomundial.org/es/country/Ecuador/overview>

Barry Callebaut. (2021). *Homepage*. <https://www.barry-callebaut.com/en>

Becerra, J. (2019). *El chocolate ecuatoriano recibe 3 reconocimientos mundiales*.

América Retail. <https://www.america-retail.com/peru/Ecuador-el-chocolate-ecuatoriano-recibe-13-reconocimientos-mundiales/>

Belausteguigoitia, Imanol (2004). *“Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación”*. Ed. McGraw-Hill – 1ra. Ed. México.

Bonnefoy & Armijo. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf

Cadbury. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*.

<https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf>

Caravedo Molinari, B. (2004). *La revolución de las significaciones: liderazgo, empresa y transformación social*.

Casa Franceschi. (2021). *Casa Franceschi*. <https://www.casafranceschi.com/>

Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017–2021*.

https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf

Crespo, J. (2021). *Derivados del cacao / Viva el Cacao*. Viva el cacao.

<https://vivaelcacao.com/derivados-del-cacao/>

Cubides, M & Jimenez, C. (2020). Análisis de controles administrativos del área de producción como parte del gobierno corporativo en la empresa

AGROTAIRONA.S.A.https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18466/4/2020_anali_sis_controles_administrativos.pdf

Cueva, E. (2019). *Proyecto de prefactibilidad para la exportación de pasta de cacao orgánico*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/440/1/T-UIDE-0418.pdf>

EcuRed. (2018). *Alianza País*. https://www.ecured.cu/Alianza_Pa%C3%ADs

El Universo. (24 de Mayo de 2021). *Los retos que tendrá que sortear el gobierno de Guillermo Lasso para cumplir la promesa de vacunación de 9 millones de personas en 100 días*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/los-retos-que-tendra-que-sortear-el-gobierno-de-Guillermo-Lasso-para-cumplir-la-promesa-de-vacunacion-de-9-millones-de-personas-en-100-dias-nota/>

Federación Ecuatoriana de Exportadores. (Junio de 2021). *Federación Ecuatoriana de Exportadores*. ExporData. <https://drive.google.com/file/d/1khZk3aFPKe>

FontAgro. (2020). *Innovación tecnológica en cacao*. <https://webstories.fontagro.org/cacao-andino>

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Frue, K. (2017). *The Quick Guide to PESTEL Analysis*. PESTLE Analysis. <http://pestleanalysis.com/pestel-analysis/>

G20 Italia. (2021). *About the G20*. <https://www.g20.org/about-the-g20.html>

Ganga, F. (2005). *Análisis preliminar del gobierno universitario chileno*. Revista Venezolana de Gerencia (RBG) (30), 213-246. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003004>.

- Ganga, F. (2013). *Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria*. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 25(57), 11-25. doi:10.15446/innovar.v25n57.50324
- García, A. (19 de Julio de 2021). *Presidente Guillermo Lasso ratificó oficialmente el retorno de Ecuador al Ciadi*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/presidente-lasso-ratifica-retorno-ciadi.html>
- García, A. (2018). *El gobierno corporativo en las pymes del sector textil de Carcelén industrial y la diversificación de alternativas de fuentes de financiamiento*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6183/1/T2612-MAE-Garcia-El%20gobierno.pdf>
- González, A & Verdezoto, V. (2021). *Entrevista con Luis González, accionista de la empresa AROMACACAO S.A.*
- González, L. (2021). *Historia de AROMACACAO*. (M. González, Entrevistador)
- Google Maps. (2021). *Guaranda-Quinindé*. <https://www.google.com.ec/maps/dir/Guaranda/Quininde/@-0.5725761,-79.5513245,8.76z/data>
- Guerrero, G. (2014). *El Cacao ecuatoriano Su historia empezó antes del siglo XV*. Revista líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuadoriano-historia-empezo-siglo.html>
- Trade Map. (2020). *Lista de países importadores para el producto seleccionado en 2020*. https://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

- inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Ru
r_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (Mayo de 2021). *Boletín Técnico N°05-2021-IPC*. INEC .
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Mayo-2021/Boletin_tecnico_05-2021-IPC.pdf
- INEN. (Febrero de 2018). *Norma Técnica Ecuatoriana*. Granos de cacao.
https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/n-te_inen_176-5.pdf
- International Cocoa Organization. (2017). *Industria Cacao*. ICCO.
<https://www.espae.espol.edu.ec/wpcontent/uploads/2016/12/industriacacao.pdf>
- International Cocoa Organization. (2020). *FAQ*. <https://www.icco.org/faq/#toggle-id-1>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kemofina. (2019). *Homepage*. <http://www.kemofina.com/>
- Lagos, & Vecino. (2011). *Medición de la aplicación de prácticas de gobierno Corporativo en Colombia*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico.
- Maya, J. (2011). *Gobierno Corporativo en hospitales*.
<file:///Users/victor/Downloads/Dialnet-GobiernoCorporativoEnHospitales-3677241.pdf>
- Montero, E., & Sánchez, R. (11 de Mayo de 2020). *Virtualización en tiempos de pandemia*. *Contexto Universitario*.

<http://contexto.unlpam.edu.ar/index.php/articulos/institucional/56-virtualizacion-en-tiempos-de-pandemia>

Morales, C. (2019). *Capital intelectual y desempeño organizacional: el caso de las instituciones de educación básica en México.*

Münch, L. (2010). *Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo.* Pearson Educación.

Muñoz, C. (2013). *Diseño de un modelo para evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo de la Corporación Financiera Nacional.*

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3762/1/T1316-Muñoz-Diseño.pdf>

OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.* <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.* <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Omonte Chavez, J. E., & Suarez Hauyón, H. E. (2019). *Ética y firma: Una revisión sobre la teoría de la firma y su carencia ética.*

Oxfam International. (2014). *La campaña de Oxfam consigue el primer triunfo para las mujeres que cultivan cacao.* <https://www.oxfam.org/es/notas-prensa/la-campana-de-oxfam-consigue-el-primer-triunfo-para-las-mujeres-que-cultivan-cacao>

Pfeffer, & Salancik. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective.*

Primicias. (2021). *El confinamiento aumentó el consumo de cacao en el mundo.* <https://www.primicias.ec/noticias/economia/confinamiento-mercados-internacionales-consumo-cacao/>

- Productor, E. (2021). *Ecuador: Exportaciones de cacao crecieron 11% en 2021*. Noticias Agropecuarias. <https://elproductor.com/2021/05/ecuador-exportaciones-de-cacao-crecieron-11-en-2021/>
- Quinn & Rohrbaugh. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*.
- Revista Espacios. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. Revista Espacios, 38, 15. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Rueda, Zapata. (2018). *Teoría de la dependencia de los recursos: premisas y aplicaciones*. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1151>
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). *Strategic management and economics*. Strategic management journal, 12(S2), 5-29.
- Sánchez, J. (2016). *Teoría de la agencia*. https://economipedia.com/definiciones/teoria-la-___agencia.html
- Santillán, C. (2013). *Propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo para empresas familiares. Caso aplicado a empresas del sector norte industrial del distrito metropolitano de Quito*. Tesis Final.pdf (puce.edu.ec)
- Schvarstein. (2010). *Psicología Social de las Organizaciones: nuevos aportes*.
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (9 de Junio de 2021). *Firma de Decreto para aumentar la competitividad del país*. Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. <https://www.comunicacion.gob.ec/firma-de-decreto-para-aumentar-la-competitividad-del-pais/#:~:text=El-presidente-de-la-Repulca,las-actividades-productivas-del-pais>.

- Servicio de Rentas Internas. (2020). *Servicio de Rentas Internas*.
<https://www.sri.gob.ec/ley-organica-fomento-productivo>
- Sistema de Información de Comercio Exterior. (2021). *Acuerdos Comerciales*. SICE.
http://www.sice.oas.org/ctyindex/ecu/ecuagreements_s.asp
- Sola, E. (2019). *Propuesta de un modelo para evaluar las mejores prácticas de gobierno corporativo en las empresas públicas de la función ejecutiva del Ecuador*. Trabajo de Titulación PUCE Evelyn Sola.pdf
- Sperber, D. A. (2007). *El Gobierno Corporativo, ¿en el Ecuador?*. *Iuris Dictio*, 7(10).
<https://doi.org/10.18272/iu.v7i10.662>
- Sperber, D. A. (2007). *El Gobierno Corporativo, ¿en el Ecuador?*. *Iuris Dictio*, 7(10).
- Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (2021). *Qué es OCDE*.
<https://www.subrei.gob.cl/organismos-multilaterales/ocde-organizacion-para-la-cooperacion-y-desarrollo-economico/que-es-ocde>
- Superintendencia de Compañías. (2020). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías.
- Superintendencia de Compañías. (2021). Aromas y Sabores del Ecuador
AROMACACAO S.A. Sistema Portal de Información
Superintendencia de Compañías (supercias.gob.ec)
- Trade Map. (2020). *Country Sell Product Map*.
- Urriza, Manzanal, & Acuña. (2016). *Gobernabilidad y Gobierno Corporativo*.
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/62735/CONICET_Digital_Nro.0134e351-bf70-4c31-9901-01bb180f3994_B.pdf?sequence=5&isAllowed=
- Vishny & Shleifer. (1997). *A Survey of Corporate Governance*.
<https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorp.gov.pdf>

Vishny, R. W, & Shleifer, A. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.

Zulkifli & Perera. (2011). *A literature analysis on business performance for SMES- subjective or objective measures? en conference on interdisciplinary business and economics research. Society of interdisciplinary business research (SIBR)*

APÉNDICE A

Preguntas para la entrevista:

- ¿Podría contarnos más acerca de la historia y creación de la empresa? ¿Cuáles son los grupos involucrados que más influyen en la empresa? Clientes, empleados, proveedores, accionistas, instituciones de Gobierno, empresas similares del área
- ¿Cuántos años tiene en el mercado?
- ¿Cuáles fueron los objetivos de la empresa 2019, 2020 y cuáles se cumplieron?
- ¿Cómo clasifica o considera para a usted la empresa? Pyme o grande
- ¿Ha escuchado usted acerca de Gobierno Corporativo?

De acuerdo con el Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, los factores a tomar en cuenta para lograr un Gobierno Corporativo adecuado son: transparencia y provisión de información, Equidad en el trato a los diferentes stakeholders y reconocimiento de sus derechos, Respeto de los requisitos legales y reglamentarios y, Responsabilidad Social.

- ¿Actualmente aplica lineamientos sobre Gobierno Corporativo?
- ¿Desde qué año de funcionamiento de la empresa empezó a aplicar los lineamientos?
- ¿Cuáles fueron los obstáculos con los que se encontró al momento de implementar los lineamientos de Gobierno Corporativo?
- **Para calcular índice de reemplazos de personal de auditoría:** ¿Cuántas personas conforman o conformaron del equipo de auditoría al inicio del año?
¿Cuántas personas del equipo de auditoría han sido reemplazadas en el último

año? ¿Cada que tiempo hacen auditorias? ¿Y las auditorias que realizan tienen no conformidades? ¿Qué porcentaje no tiene no conformidades?

- ¿Actualmente existe una publicación dentro de la organización que informe la misión, visión y valores institucionales de la empresa a los empleados e involucrados en la operación de la empresa? ¿En qué medio está publicado?
- ¿Ha realizado la empresa la rendición de cuentas de manera consecutiva durante los últimos 5 años? ¿Ha realizado el directorio de la empresa reuniones públicas de manera consecutiva durante los últimos 5 años?
- **Para medir el índice de respuesta a reclamos:** ¿Registran los reclamos, consultas o quejas que recibe la empresa de parte de los involucrados? ¿Cuántos reclamos, (usted cuantos piensa que han recibido en el último año) consultas o quejas ha recibido la empresa de parte de los involucrados? ¿Cuántos reclamos, consultas o quejas han sido resueltas o atendidas?
- ¿Ha entregado la empresa los informes anuales sobre la rentabilidad y resultados a los accionistas en los tiempos establecidos?
- ¿Actualmente la empresa cuenta con un código de ética que contengan los valores institucionales, los imperativos de conducta de los funcionarios y reglas claras sobre posibles conflictos de interés? ¿Ha sido comunicado a los empleados e involucrados? ¿Cómo se realizó?
- ¿Existe una política de compras? ¿Se ha comunicado dicha política a los empleados e involucrados? ¿De qué manera puede comprobar que todos los empleados e involucrados conocen dicha política?
- **Para medir el respeto por el reglamento interno:** ¿Cuántas auditorías han sido realizadas en el último año? ¿Cuántas auditorías han sido aprobadas en el último año?

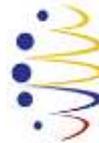
- ¿Existe una estructura organizacional claramente definida con funciones y responsabilidades? ¿Se ha comunicado esta estructura a los empleados e involucrados?
- ¿Existe un modelo de seguimiento o monitoreo permanente al cumplimiento de normas políticas y procedimientos?
- **Para medir el desarrollo de programas de mejora de la calidad de vida de la comunidad:** ¿Cuántos programas de mejora dirigidos a la comunidad se han efectuado? ¿Cuántas personas/grupos de interés se han beneficiado de dichos programas? ¿Cuántas personas tenían previsto alcanzar?
- **Para medir las relaciones con organizaciones locales:** ¿Cuántos convenios se han intentado establecer con organizaciones locales o con la comunidad? ¿Cuántas de estas negociaciones han terminado en convenios con organizaciones locales?
- ¿Ha realizado campañas de donaciones corporativas o colaboraciones con la comunidad durante los últimos 5 años? ¿Cuántas se ha realizado?



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



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

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **González Vargas, Antonio Mateo**, con C.C: # **0202111555**, y **Verdezoto Orellana, Víctor Alfonso**, con C.C: # **1207529056** autores del trabajo de titulación: **Aplicación de Gobierno Corporativo para el Desempeño Empresarial de empresas exportadoras de cacao ecuatoriano. Caso AROMACACAO S.A.**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos 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.- Autorizamos 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, **14 de septiembre de 2021**

f.

Mateo González V.

Nombre: **González Vargas, Antonio Mateo**
C.C: **020211155-5**

f.

Victor Verdezoto O.

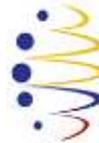
Nombre: **Verdezoto Orellana, Víctor Alfonso**
C.C: **120752905-6**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



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

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA				
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN				
TEMA Y SUBTEMA:	Aplicación de Gobierno Corporativo para el Desempeño Empresarial de empresas exportadoras de cacao ecuatoriano. Caso AROMACACAO S.A.			
AUTOR(ES)	González Vargas, Antonio Mateo; Verdezoto Orellana, Víctor Alfonso			
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.			
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil			
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales			
CARRERA:	Comercio y Finanzas Internacionales			
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe			
FECHA DE PUBLICACIÓN:	14 de septiembre del 2021 No. DE PÁGINAS: 84			
ÁREAS TEMÁTICAS:	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS			
PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:	PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO, DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL, INDUSTRIA CACAOTERA, BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS, EXPORTACIÓN, PRODUCCIÓN DE CACAO.			
RESUMEN/ABSTRACT:				
<p>El presente trabajo de titulación propone un plan de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para mejorar el desempeño empresarial de las exportadoras del sector cacaoero del Ecuador. Para este estudio se analizó tres métodos, tales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, GREC que es elaborado por la Super Intendencia de Bancos y seguros del Ecuador, OCDE, Índice de Gobierno Corporativo Código País IGCCP, donde se realizó una adaptación de las diferentes herramientas metodológicas para medir el gobierno corporativo en la empresa AROMACACAO S.A., ubicada su sede legal en Guaranda provincia de Bolívar y su planta operativa en Quinindé provincia de Esmeraldas. Además se realizó una entrevista al gerente de la empresa con el objetivo de obtener datos cualitativos, con los resultados recolectados se logra determinar la eficacia del Gobierno Corporativo y el Desempeño Empresarial. Con el aporte de este estudio se concluye que la empresa AROMACACAO S.A., cuenta con prácticas regulares de Gobierno Corporativo con un excelente desempeño empresarial, por lo que si las empresas asignaran mayores recursos y esfuerzos en aplicar un plan de Gobierno Corporativo eficiente se lograrían mejores resultados para las mismas.</p>				
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			
CONTACTO CON AUTOR/ES:	<table border="0"> <tr> <td>Teléfono: +593-985-197-215 +593-994-464-459</td> <td>E-mail: mateo.gonz1996@hotmail.com victorverdezoto17@gmail.com</td> </tr> </table>	Teléfono: +593-985-197-215 +593-994-464-459	E-mail: mateo.gonz1996@hotmail.com victorverdezoto17@gmail.com	
Teléfono: +593-985-197-215 +593-994-464-459	E-mail: mateo.gonz1996@hotmail.com victorverdezoto17@gmail.com			
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	<table border="0"> <tr> <td>Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.</td> </tr> <tr> <td>Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129</td> </tr> <tr> <td>E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec</td> </tr> </table>	Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.	Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129	E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec
Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.				
Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129				
E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec				
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA				
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):				
Nº. DE CLASIFICACIÓN:				
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):				