

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

Propuesta Metodológica para Aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo
Enfocadas a las PYMES Familiares de la ciudad de Guayaquil.

AUTORAS:

Lamboglia Echeverría, María Daniella

León Yauli, Andrea Belén

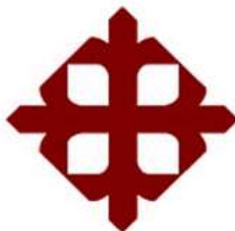
TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TUTOR:

CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA

Guayaquil, Ecuador

09 de febrero del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Lamboglia Echeverría María Daniella y León Yauli Andrea Belén, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Licenciadas en Contabilidad y Auditoría.

TUTOR

f. _____

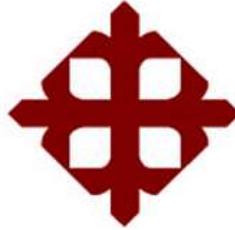
CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ph. D. Said Diez Farhat

Guayaquil, a los 09 días del mes de febrero del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Lamboglia Echeverría María Daniella y León Yauli Andrea Belén

DECLARAMOS QUE:

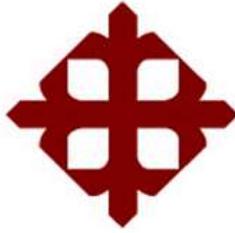
El Trabajo de Titulación: Propuesta Metodológica para Aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo Enfocadas a las PYMES Familiares de la ciudad de Guayaquil, previa a la obtención del Título de: Licenciadas en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 09 días del mes de febrero del año 2023

AUTORAS

Lamboglia Echeverría, María Daniella

León Yauli, Andrea Belén



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Lamboglia Echeverría María Daniella y León Yauli Andrea Belén

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Propuesta Metodológica para Aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo Enfocadas a las PYMES Familiares de la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 09 días del mes de febrero del año 2023

AUTORAS

Lamboglia Echeverría, María Daniella

León Yauli, Andrea Belén

REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/150304170-790512->

[789806#DcI7DoAgAETBu1C/GJavchVjYYgaCm0ojXeXzLzm7qasFqHRoYAiSijGS04nMVFPIFIYt4wvV1PO1vdn3qYYicr73POi08xhUHfDw==](https://secure.orkund.com/old/view/150304170-790512-789806#DcI7DoAgAETBu1C/GJavchVjYYgaCm0ojXeXzLzm7qasFqHRoYAiSijGS04nMVFPIFIYt4wvV1PO1vdn3qYYicr73POi08xhUHfDw==)

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Documento: LINDOPIA_NAVA_LAOLA_AOZORA_DcI7DoAgAETBu1C', 'Presentado por: jimmy.marin@unucag.edu.ec', and 'Recibido: jimmy.marin@unucag.edu.ec'. A message from 'Larrogio, Maria y Leon, Andrea, seas 300%' is also visible. The main area shows a 'Lista de fuentes' (List of sources) with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. Several URLs are listed, including 'https://www.riplav.com.ec/normas-empresariales-2016-el-buen-gobierno-corporativo/'. Below the list, a 'Resumen' (Summary) section begins, discussing the investigation of problems faced by family SMEs in Guayaquil. The text mentions issues like lack of internal control, poor decision-making, and conflicts of interest. It also lists 'Palabras Clave' (Keywords) such as 'Gobierno, Liderazgo, Sucesión, Propietario, Agente, PYMES'.

TUTOR (A)

f.

CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA.

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento a Dios, por estar presente en cada paso de mi vida. A mis padres, por apoyarme siempre incondicionalmente. A mi esposo, por ser mi empuje, mi soporte y mi fortaleza. A mi hermano, por ser mi inspiración. A mis docentes, en especial al Ph. D. Said Diez, por confiar en mis capacidades. A todos infinitas gracias.

María Daniella Lamboglia Echeverría

A Dios, mi familia y a todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional durante este proceso.

Andrea Belén León Yauli

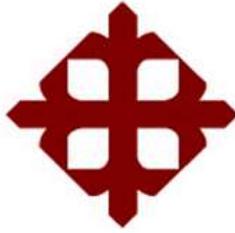
DEDICATORIA

Con mucho amor dedico esta tesis a mis hijos, Sebastián y Antonella, ustedes son quienes impulsan mi vida día a día.

María Daniella Lamboglia Echeverría

A mi esposo, por siempre estar para mí, ser mi amigo, compañero y mi inspiración para cumplir esta meta.

Andrea Belén León Yauli



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

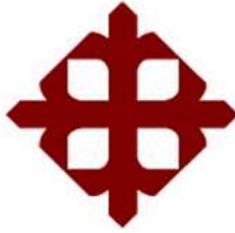
Ph. D. Said Vicente Diez Farhat
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

CPA. Salazar Torres, Patricia, MSc
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Eco. Guim Bustos, Paola Elizabeth, Mgs
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN

f. 
CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA.

TUTOR

Índice General

Introducción.....	2
Contextualización del Problema	2
Antecedentes del Problema	2
Definición del Problema.....	7
Justificación de la Investigación	9
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Preguntas de Investigación	10
Limitación.....	10
Delimitación.....	10
Capítulo 1: Fundamentación Teórica	11
Marco Teórico.....	11
Teoría de la Agencia	11
Teoría del cambio.....	16
Marco Conceptual.....	19
Desarrollo organizacional (DO).....	19
Administración	20
Empresas familiares	23
El gobierno corporativo en empresas familiares	25
Marco Referencial.....	29
Marco Legal.....	30
Constitución	30
Ley de Compañías.....	31
Norma Ecuatoriana de Buen Gobierno Corporativo	31
Capítulo 2: Metodología de la Investigación.....	63
Diseño de Investigación.....	63
Enfoque de Investigación.....	64
Tipo de Investigación.....	64
Fuente de Información	65
Población y Muestra	65

Población.....	65
Muestra.....	66
Técnicas de Recolección de Datos.....	69
Entrevista.....	69
Encuesta	71
Análisis de datos	88
Resultados derivado de las entrevistas aplicadas a expertos.....	88
Hallazgos.....	93
Discusión.....	97
Capítulo 3: Propuesta Metodológica	99
Introducción	99
Esquema de Adopción de la Propuesta Metodológica.....	100
Fase de Diagnóstico	100
Fase de Planificación.....	103
Fase de Organización	105
Fase de Integración.....	110
Fase de Dirección y Liderazgo.....	111
Fase de Control.....	112
Conclusiones.....	113
Recomendaciones	115
Referencias	116
Apéndice.....	119

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Distribución de Empresas Activas en el Ecuador por su Tamaño...</i>	4
Tabla 2	<i>Distribución de Empresas Activas en el Ecuador por Provincia.....</i>	4
Tabla 3	<i>Distribución de Empresas Activas en el Guayas por Tamaño.....</i>	6
Tabla 4	<i>Distribución de Empresas Activas en el Guayas por Ciudad</i>	6
Tabla 5	<i>Distribución de Empresas Activas en la Ciudad de Guayaquil por Tamaño</i>	7
Tabla 6	<i>Población de PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil.....</i>	65
Tabla 7	<i>Expertos en PYMES familiares</i>	67
Tabla 8	<i>Requisitos de perfil para participación como expertos</i>	68
Tabla 9	<i>Comprobación de la validez y confiabilidad de cada ítem del instrumento guía de preguntas</i>	70
Tabla 10	<i>Confiabilidad del instrumento guía de preguntas.....</i>	74
Tabla 11	<i>Sexo del fundador.....</i>	75
Tabla 12	<i>Porcentaje de propiedad</i>	76
Tabla 13	<i>Estructura organizacional.....</i>	77
Tabla 14	<i>Mercado</i>	78
Tabla 15	<i>Plan de sucesión de empresas</i>	79
Tabla 16	<i>Mecanismo de resolución de conflictos</i>	80
Tabla 17	<i>Estructura de gobierno clara y plena</i>	81
Tabla 18	<i>Valores y misión documentada</i>	82
Tabla 19	<i>Comité o junta directiva</i>	83
Tabla 20	<i>Respeto a los niveles jerárquico</i>	84
Tabla 21	<i>Conocimiento del Sucesor</i>	85
Tabla 22	<i>Comunicación entre fundador y trabajadores</i>	86
Tabla 23	<i>Aceptación de la propuesta</i>	87
Tabla 24	<i>Matriz de Hallazgos</i>	94
Tabla 25	<i>Matriz de Hallazgos</i>	95
Tabla 26	<i>Matriz de Hallazgos</i>	96

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Esquema de la Teoría de Agencia</i>	11
Figura 2 <i>Alcance de la teoría de la agencia en la el gobierno corporativo de las empresas</i>	14
Figura 3 <i>Relación entre propietarios y agentes en la gobernanza de las empresas</i> .	15
Figura 4 <i>Aplicación de la Teoría de Cambio</i>	18
Figura 5 <i>Esquema de las funciones administrativas</i>	21
Figura 6 <i>Habilidades administrativas</i>	22
Figura 7 <i>Relación de la familia y la empresa</i>	23
Figura 8 <i>Primer principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo</i> . 35	
Figura 9 <i>Segundo principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativ</i> 36	
Figura 10 <i>Tercer principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo</i> 36	
Figura 11 <i>Cuarto principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo</i> 37	
Figura 12 <i>Quinto principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo</i> 37	
Figura 13 <i>Sexto principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo</i> 38	
Figura 14 <i>Séptimo principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo</i> 38	
Figura 15 <i>Octavo principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo</i> 39	
Figura 16 <i>Noveno principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo</i> 39	
Figura 17 <i>Primer y segundo principio sobre el alcance y reglamento de la Junta General o Asamblea de Accionistas en las empresas</i>	41
Figura 18 <i>Tercer principio sobre la convocatoria de la Junta General o Accionista</i> 41	
Figura 19 <i>Cuarto principio sobre la convocatoria de la Junta General o Accionista</i> 42	
Figura 20 <i>Quinto principio sobre voto con poder</i>	42
Figura 21 <i>Sexto principio sobre conflicto de intereses</i>	43
Figura 22 <i>Séptimo principio sobre reglas de votación</i>	43
Figura 23 <i>Octavo principio sobre votación</i>	44
Figura 24 <i>Noveno principio sobre la minoría accionaria</i>	44
Figura 25 <i>Décimo principio sobre concurrencia sobre miembros de comités, ejecutivos y asesores a la Junta</i>	45
Figura 26 <i>Primer principio sobre la función del directorio</i>	46
Figura 27 <i>Segundo principio sobre deberes fiduciarios de los directores</i>	47
Figura 28 <i>Tercer principio sobre la responsabilidad del directorio</i>	48

Figura 29	<i>Cuarto principio sobre proceso de gobierno de directorio</i>	48
Figura 30	<i>Quinto principio sobre el reglamento del directorio</i>	49
Figura 31	<i>Sexto principio sobre la dimensión del directorio</i>	49
Figura 32	<i>Séptimo principio sobre clase de directores</i>	50
Figura 33	<i>Octavo principio sobre estructura del directorio</i>	50
Figura 34	<i>Noveno principio sobre Comité del directorio</i>	51
Figura 35	<i>Primer principio sobre la asamblea de familia</i>	52
Figura 36	<i>Segundo principio sobre el consejo de familia</i>	53
Figura 37	<i>Tercer principio sobre protocolo de familia</i>	54
Figura 38	<i>Primer principio sobre la aprobación de políticas integrales del régimen de control interno</i>	55
Figura 39	<i>Segundo principio sobre la aprobación de políticas integrales de gestión de riesgos</i>	56
Figura 40	<i>Tercer principio sobre sistema de control interno y externo</i>	56
Figura 41	<i>Primer principio sobre políticas de revelación de información</i>	58
Figura 42	<i>Segundo principio sobre políticas de revelación de información a mercados y terceros</i>	58
Figura 43	<i>Tercer principio sobre publicidad de los pactos sociales</i>	59
Figura 44	<i>Cuarto principio sobre conflictos de intereses</i>	59
Figura 45	<i>Quinto principio sobre operaciones con partes vinculantes</i>	60
Figura 46	<i>Sexto principio sobre deberes de no competencia del directorio</i>	61
Figura 47	<i>Lineamientos para prevención de casos de fraudes en las empresas familiares</i>	62
Figura 48	<i>Muestra</i>	67
Figura 49	<i>Esquema de la aplicación del instrumento entrevista</i>	69
Figura 50	<i>Selección del Programa y cuadro de dialogo inicial</i>	72
Figura 51	<i>Ingreso de los datos levantados según cada variable de las encuestas aplicadas</i>	73
Figura 52	<i>Sexo del fundador</i>	75
Figura 53	<i>Porcentaje de propiedad</i>	76
Figura 54	<i>Estructura organizacional</i>	77
Figura 55	<i>Mercado</i>	78
Figura 56	<i>Plan de sucesión de empresas</i>	79
Figura 57	<i>Mecanismo de resolución de conflictos</i>	80

Figura 58	<i>Estructura de gobierno clara y plena</i>	81
Figura 59	<i>Valores y misión documentada</i>	82
Figura 60	<i>Comité o junta directiva</i>	83
Figura 61	<i>Respeto a los niveles jerárquico</i>	84
Figura 62	<i>Conocimiento del Sucesor</i>	85
Figura 63	<i>Comunicación entre fundador y trabajadores</i>	86
Figura 64	<i>Aceptación de la propuesta</i>	87
Figura 65	<i>Esquema para adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo para PYMES familiares</i>	99
Figura 66	<i>Criterio para identificación del tipo de modelo organizacional</i>	100
Figura 67	<i>Métodos para análisis internos</i>	101
Figura 68	<i>Métodos para análisis externos</i>	101
Figura 69	<i>Pasos para la alineación de los objetivos con las estrategias empresariales</i> 102	
Figura 70	<i>Elementos clave del gobierno corporativo</i>	102
Figura 71	<i>Pasos para el análisis de cargos</i>	104
Figura 72	<i>Pasos para la descripción de cargos</i>	105
Figura 73	<i>Funciones del Consejo de Familia</i>	106
Figura 74	<i>Funciones del directorio</i>	107
Figura 75	<i>Beneficios de los comités</i>	108
Figura 76	<i>Funciones del Comité de Gobierno Corporativo</i>	109
Figura 77	<i>Esquema para el diseño de un código de ética</i>	110
Figura 78	<i>Pasos para un buen liderazgo</i>	111
Figura 79	<i>Funciones del líder</i>	112

Resumen

La investigación parte de los problemas que enfrentan las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil, como: (a) conflictos de interés entre propietarios del negocio, (b) jefaturas lideradas por familiares sin las competencias necesarias, entre otras. Se estableció como objetivo general el diseñar una propuesta metodológica para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo. Por tanto, se fundamentó en la teoría de la agencia permitiendo la comprensión sobre la importancia de una apropiada gestión empresarial y sobre la relación entre principales y agentes que para estas entidades son del mismo núcleo familiar. Se aplicó un plan metodológico que incorporó la técnica entrevista a experto, permitiendo la obtención de resultados como, las necesidades que enfrentan estas empresas: (a) conflictos de interés, (b) falta de equitatividad entre propietarios, (c) confusión de responsabilidades, (d) incumplimiento de políticas internas, (e) controles deficientes, (f) uso indebido de los activos de la entidad, (g) conflictos de intereses, (h) pérdidas de oportunidades de negocios, (i) nepotismo dañino, en la etapa de sucesión, (j) problemas de sucesión en la tercera y cuarta generación, entre otras. Asimismo, los múltiples desafíos que inciden en la adopción de buenas prácticas de gobierno. En conclusión, se propuso el diseño de una propuesta metodológica para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, que se basa en un esquema de seis fases: (a) diagnóstico, (b) planificación, (c) organización, (d) integración, (e) dirección y liderazgo, y (f) control y toma de decisiones, permitiendo hacer frente a los desafíos de gobierno en las PYMES familiares.

Palabras claves: Gobierno, Liderazgo, Sucesión, Propietario, Agentes, PYMES.

Introducción

Contextualización del Problema

Antecedentes del Problema

Problemas de empresas familiares

Las empresas familiares son la estructura productiva más antigua de la humanidad. Además, mantienen un rol predominante en la economía de muchos países en Latinoamérica, representando entre el 70% y el 80% del producto interno bruto. Cabe señalar, que el término “empresa familiar” se asocia principalmente a los pequeños negocios y que ha pertenecido a una familia por varias generaciones. Dicho de otra manera, son organizaciones donde los miembros de una familia toman las decisiones estratégicas y que generalmente tienen o cumplen dos condiciones: (a) una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, y (b) los miembros de la familia ocupan un cargo Directivo dentro de la Empresa. Además, en estas entidades consideran que la sucesión pasará a la segunda generación y no necesariamente a los miembros que trabajan en la Empresa. Esta situación se presenta en pequeñas, medianas y grandes compañías. En cuanto a sus roles se aprecia el aspecto emocional y de integración, asimismo, mantienen un control sobre la propiedad, el patrimonio y la rentabilidad (Coronel, 2020).

En las empresas familiares se identifica dos ventajas: (a) unidad y (b) compromiso. Esto se debe a que generalmente existen intereses comunes, confianza mutua, un pensamiento a largo plazo, incluso sacrificio personal. Entre las desventajas se denotan: (a) confusión en el derecho de propiedad, con el liderazgo, sin reflexionar sobre las consecuencias de sus actos, y (b) pensamiento asegurado sobre el puesto o rol. De ahí la importancia de delimitar sus funciones y responsabilidades tanto en la parte estratégica como operativa (Coronel, 2020).

Las empresas familiares se caracterizan por la existencia de vínculos familiares en la conformación de la estructura accionaria del negocio. Sin embargo, la atención de vínculos familiares trae consigo problemas inherentes en la gestión interna, por tanto, resulta importante la definición de la participación de la(s) familia(s) en la dirección de las empresas y en la toma de decisiones operativa (Aguñaga & Badiola, 2019).

Entre los principales problemas que enfrentan las empresas familiares en la gobernanza del negocio son: (a) problema sucesorio por falta de un adecuado plan de sucesión, (b) confusión de la relación personales y profesional, (c) influencia emocional, (d)

falta de flexibilidad en la dirección, (e) excesiva personalización, (f) excesivo control por la dirección, (g) falta de delegación, entre otras (González A. , 2018).

Otros conflictos habituales encontramos los relacionados con la misma relación familiar, como, por ejemplo: (a) superposición de dos sistemas, familia y empresa, (b) dobles roles y falta de separación entre ambas áreas, (c) preferencias personales, (d) emotividad, (e) choque generacional, (f) delegación desdibujada e incomprensible, (g) ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas, y (h) responsabilidades confusas (EAE Business School, 2020).

Lo expuesto, hace necesario el incorporar medidas para la generación de un entorno sano y más competitivo en las empresas familiares. Aunque el conflicto es inevitable, resulta prevenible en muchas ocasiones. Se trata, de encontrar estrategias, políticas y buenas prácticas empresariales que consoliden el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas. En este contexto, el gobierno corporativo es una herramienta que apoya la gestión empresarial consciente del riesgo en un marco de apertura y confianza para todas las partes involucradas en el crecimiento empresarial. Abarca también los componentes estratégicos, operativos y de gestión que coordinan el funcionamiento de los accionistas, la Junta Directiva, los comités y la Alta Gerencia, así como sus relaciones con proveedores, clientes, empleados, reguladores, bancos y otros grupos de interés. . Todos estos aspectos están cubiertos con el objetivo de ser una herramienta que cree valor sostenible e impulse a la organización al éxito (Luna, 2019).

En conclusión, el Buen Gobierno Corporativo por sí mismo implica que la compañía se mantiene mejor ordenada, planifica mejor sus objetivos y estrategias, y responde con más eficiencia en sus procesos. Dicho de otra manera, se convierte en más sólida y competitiva, al contrario de empresas que sus gobiernos son catalogados como ineficientes. De modo que, las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil deben mejorar sus prácticas actuales de gobierno corporativo, para mantener sus sostenibilidades.

Las PYMES en el Ecuador

En el Ecuador las PYMES representan el 32.36% (27,195) de las compañías activas y reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Las cuales contribuyen con la generación del 31.93% de empleos a nivel societario (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022). A continuación, se muestra la distribución de empresas por tamaño.

Tabla 1*Distribución de Empresas Activas en el Ecuador por su Tamaño*

Tamaño	Cantidad de Empresas	% de Compañías	Cant. Empleados	% de Empleo
Grande	3,135	3.73%	695,848	43.96%
Mediana	6,780	8.07%	229,472	14.50%
Pequeña	20,415	24.29%	275,927	17.43%
Microempresa	53,083	63.16%	381,607	24.11%
No definido	635	0.76%	-	0.00%
Total general	84,048	100.00%	1,582,854	100.00%

Nota. Tomado de *Ranking de Compañías*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022. Ecuador. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html

En relación con la distribución provincial, se denota que las PYMES se concentran en las provincias de Guayas por integrar 10,721 empresas que representando un 39% del total y Pichincha por 9,512 compañías que representa un 35 punto porcentual del total. El 29.26% restante se encuentra localizadas en las 22 provincias restantes (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022). En la siguiente tabla, se muestra la distribución a nivel provincial.

Tabla 2*Distribución de Empresas Activas en el Ecuador por Provincia*

Provincia	Tamaño de Compañía						No definido	Total
	Grande	Mediana	Pequeña (a)	Micro empresa (b)	Total PYMES (a+b)	% de Distribución PYMES		
Guayas	1,283	2,588	8,133	21,215	29,348	39.93%	256	33,475
Pichincha	1,114	2,349	7,163	15,478	22,641	30.80%	218	26,322
Azuay	157	375	1,088	2,740	3,828	5.21%	29	4,389
Manabí	133	283	811	2,312	3,123	4.25%	30	3,569
El Oro	131	330	658	1,628	2,286	3.11%	38	2,785

Tungurahua	63	144	336	1,052	1,388	1.89%	11	1,606
Loja	18	71	194	930	1,124	1.53%	4	1,217
Los Ríos	57	122	282	717	999	1.36%	6	1,184
Sto Domingo								
Tsáchilas	38	95	239	676	915	1.24%	3	1,051
Cotopaxi	26	68	190	735	925	1.26%	3	1,022
Imbabura	18	52	169	735	904	1.23%	8	982
Chimborazo	10	31	141	716	857	1.17%	5	903
Santa Elena	21	69	202	558	760	1.03%	4	854
Zamora								
Chinchiipe	11	14	62	534	596	0.81%	2	623
Sucumbíos	7	18	136	455	591	0.80%	5	621
Cañar	8	34	91	443	534	0.73%		576
Orellana	10	32	139	375	514	0.70%	1	557
Esmeraldas	10	39	93	363	456	0.62%	2	507
Galápagos	6	19	83	353	436	0.59%	5	466
Morona Santiago	2	18	47	333	380	0.52%	1	401
Carchi	7	12	76	209	285	0.39%	2	306
Napo	2	7	27	203	230	0.31%	1	240
Pastaza	1	6	28	168	196	0.27%	1	204
Bolívar	2	4	27	155	182	0.25%		188
Total general	3,135	6,780	20,415	53,083	73,498		635	84,048

Nota. Tomado de *Ranking de Compañías*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022. Ecuador. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html

En relación con los datos presentados, se toma en consideración a la provincia del Guayas, al concentrarse la mayor cantidad de PYMES en el Ecuador. Las cuales representan el 32.03% (10,721) del total de compañías activas a nivel provincial. Es importante destacar que estas empresas generales el 26.49% de trabajo en el Guayas. De la misma manera, estas se concentran en la ciudad de Guayaquil por abarcar el 85.96% de empresas (**Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022**).

Tabla 3*Distribución de Empresas Activas en el Guayas por Tamaño*

Tamaño	Cantidad de Empresas	% de Compañías	Cant. Empleados	% de Empleo
Grande	1,283	3.83%	273,989	44.24%
Mediana	2,588	7.73%	72,930	11.78%
Pequeña	8,133	24.30%	91,136	14.71%
Microempresa	21,215	63.38%	181,298	29.27%
No definido	256	0.76%	-	0.00%
Total general	33,475	100.00%	619,353	100.00%

Nota. Tomado de *Ranking de Compañías*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022. Ecuador. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html

Tabla 4*Distribución de Empresas Activas en el Guayas por Ciudad*

Ciudades	Tamaño de Compañía					Total	% de Distribución
	Grande	Mediana	Microempresa	Pequeña	No definido		
Guayaquil	996	2,114	6,969	18,482	214	28,775	85.96%
Samborondón	85	186	484	1,193	19	1,967	5.88%
Eloy Alfaro (Duran)	113	107	226	497	8	951	2.84%
Daule	24	39	141	338	3	545	1.63%
42 Ciudades Restantes	65	142	313	705	12	1,237	3.70%
Total general	1,283	2,588	8,133	21,215	256	33,475	100.00%

Nota. Tomado de *Ranking de Compañías*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022. Ecuador. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html

A nivel de ciudad, las PYMES de la provincia del Guayas se encuentran focalizadas en la ciudad de Guayaquil, tomando en cuenta que esta ciudad se concentran la mayor cantidad de empresas pequeñas y medianas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022).

Tabla 5*Distribución de Empresas Activas en la Ciudad de Guayaquil por Tamaño*

Tamaño	Cantidad de Empresas	% de Compañías	Cant. Empleados	% de Empleo
Grande	996	3.46%	216,477	42.01%
Mediana	2,114	7.35%	60,041	11.65%
Pequeña	6,969	24.22%	80,382	15.60%
Microempresa	18,482	64.23%	158,342	30.73%
No definido	214	0.74%	-	0.00%
Total general	28,775	100.00%	515,242	100.00%

Nota. Tomado de *Ranking de Compañías*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022. Ecuador. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html

Además, un estudio reciente se denotó que, en el Ecuador, el 90,5% de las empresas constituidas en el sector societario tienen una estructura de tipo familiar. Un 7,9% son de propiedad dispersa (no familiar) y el 1,7% restante son de propiedad desconocida (Camino & Bermudez, 2018). De modo que, se toma en consideración a las PYMES de la ciudad de Guayaquil como población objeto de estudio para cumplir con el propósito de la investigación.

Definición del Problema

La gestión apropiada de la relación de familia y la dirección empresarial es un elemento clave para el éxito de las empresas familiares. Sin embargo, se ha tratado de prohibir la participación de familiares o de familias en las organizaciones, desde el punto de vista gerencial. Es importante recalcar que las empresas familiares han sido el pilar de la economía en la mayoría de los países y en especial en los países en vía de desarrollo, por su contribución directa en las economías y generación de empleo (Aguñaga & Badiola, 2019).

En Ecuador las empresas familiares representan aproximadamente el 86% de las compañías reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Desafortunadamente las estadísticas sobre su sostenibilidad indican que no más del 30% pasan a la segunda generación y apenas un 10% aproximadamente pasan a la tercera generación (Coronel, 2020)

Además, las empresas familiares en el país son fuente generadora de empleo en el país. Sin embargo, el 80% de estas entidades se caracterizan por presentar situaciones en su dinámica empresarial que entorpecen su desarrollo y crecimiento. Esto se debe a que las

mayorías de estas entidades no gestionan de manera idónea la parte empresarial con los aspectos familiares. Por tanto, los errores que deben ser evitados son: (a) confusión en la capacidad de dirigir y gobernar, (b) manejo inapropiado de las relaciones familiares con la contractual, (c) retraso en las sucesiones, y (d) creerse inmunizado (Torres F. , 2018).

A nivel administrativo, el alcance del Gobierno Corporativo en las empresas familiares no se aplica correctamente y entre las razones principales se han identificado diversas situaciones como: (a) falta de profesionalización, (b) carencia de orden y disciplina (reglamentos, políticas y procedimientos), (c) ausencia de roles en los familiares (políticas de entrada y salida, perfil de cargo, plan de carrera, sistema de remuneración), (d) conflictos familiares (divorcios, infidelidades, falta de valores, rencor, orgullo), (e) problemas sin resolver, (f) fallas en la comunicaciones internas, (g) inapropiada dirección, provocando un estancamiento estratégico, (h) resistencia al cambio y liderazgo demasiado largo, (i) ausencia de planes de retención de personal, (j) ausencia de experiencia en habilidades directivas en los sucesores, entre otras (Santo & Morán, 2021).

Otro desafío en las empresas con estructura familiar es dividir las decisiones personales con las empresariales, considerando que se busca la objetividad para el éxito empresarial. No obstante, en temas de gobernanza brinca de forma intensa el campo emocional de los propietarios del negocio, influyendo en el desempeño empresarial (González, 2020).

En la estructura organizacional de las PYMES familiares suelen presentarse situaciones como: (a) propietarios y la alta gerencia están conformado por los mismos accionistas u socios, (b) jefaturas intermedias son lideradas por familiares de los propietarios, (c) falta de evaluación y seguimiento de las decisiones tomadas, (d) control interno y administración de riesgos básicos, entre otros aspectos. Estos escenarios categorizan al gobierno corporativo como ineficiente, impactando en las transacciones con clientes, inversionistas, proveedores, organismo de control y demás partes interesadas.

Es importante destacar que los fundadores de las empresas familiares tienen una posición influyente, larga permanencia en el cargo y centralidad tanto en su empresa como en su familia, por lo que, ejercen una influencia en la cultura y desempeño empresarial. Además, juegan un papel positivo en el desempeño de la rentabilidad. Sin embargo, los miembros de la segunda generación suelen estar menos vinculados a la empresa o ser menos competentes, de modo que requieren mejorar sus prácticas de gobierno corporativa para una adecuada sucesión y dirección empresarial (Espinoza, Salinas, Camino, & Portalanza, 2021).

En relación con lo señalado, la investigación pretende proponer el diseño de una propuesta metodológica ágil para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo enfocadas a las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil para la sostenibilidad empresarial.

Justificación de la Investigación

En el contexto empresarial las buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo buscan generar un cambio en las tendencias empresariales en cuanto a su gestión, control y gobierno. Esto contribuirá a que las PYMES familiares mejoren constantemente su gestión en un contexto de responsabilidad, transparencia, legalidad y para su sostenibilidad. Cabe destacar que las empresas que gestionan sus operaciones en base a un marco de Buen Gobierno Corporativo son percibidas como confiables favoreciendo su desarrollo y crecimiento.

En el contexto social, la investigación busca contribuir con la gestión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, promoviendo la adopción de Buen Gobierno Corporativo, mediante una propuesta metodológica ágil. Asimismo, sirve de material de consulta para la identificación de los desafíos y oportunidades de mejoras que se encuentran implícita en su adopción. Información que podrá ser utilizada por las PYMES familiares y cualquier otra compañía que requiera su aplicación.

En el contexto académico, la investigación contribuirá la generación de datos primarios sobre los desafíos que inciden en la aplicación de las normas de Buen Gobierno Corporativo en PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil. Esto a su vez contribuirá al desarrollo de la visión investigativa de los estudiantes de la carrera en auditoría y contabilidad para la detección de aspectos que influyen en la aplicación de buenas prácticas y en la determinación de posibles soluciones enfocadas en la sostenibilidad de los negocios. Lo que promoverá la competencia y cultura empresarial sobre buenas prácticas de gobierno corporativo, para hacer frente a los nuevos retos del entorno empresarial.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta metodológica para aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo Enfocadas a las PYMES Familiares de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Identificar los fundamentos teóricos y otros aspectos conceptuales, referenciales, legales y normativos sobre buenas prácticas de gobierno corporativo, sostenibilidad, entre otros temas relacionados.

- Determinar mediante un plan metodológico los desafíos que inciden en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo y las oportunidades de mejoras para las PYMES familiares de Guayaquil.
- Proponer un esquema de ruta para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo para sostenibilidad de las PYMES familiares de Guayaquil.

Preguntas de Investigación

La investigación al pretender la comprensión de los desafíos que inciden en la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo y las oportunidades de mejoras que ofrece para la sostenibilidad de las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil, por consiguiente, se plantea las siguientes preguntas de investigación que serán respondidas durante su ejecución:

- ¿De qué manera influye las prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas?
- ¿Cuáles son los desafíos que inciden de en la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo y sus oportunidades de mejoras para las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cómo se puede mejora el gobierno corporativo de las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?

Limitación

La investigación enfocada en el diseño de una propuesta para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo para las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil, se limita en la obtención de información documental relacionada a su adopción y sobre el cumplimiento de la Normas de Buen Gobierno Corporativo propuesta por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Por consiguiente, se subsanará la limitación mencionada con la participación de expertos en buenas prácticas relacionadas al Buen Gobierno Corporativo.

Delimitación

La investigación considerará a las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil, tomando en cuenta que este tipo de compañías son susceptibles a casos de corrupción (interna y externa) y de inapropiada gestión directiva al no contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Ciudad: Guayaquil

Sector económico: Empresas familiares

Tipo de compañías: PYMES

Capítulo 1: Fundamentación Teórica

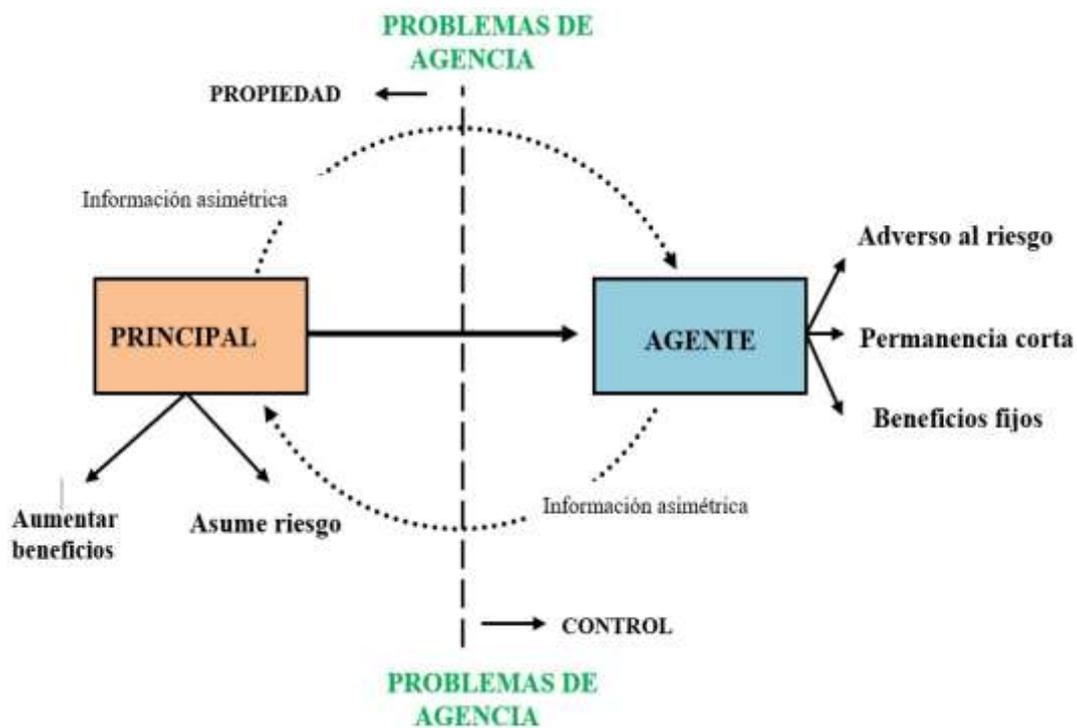
Marco Teórico

Teoría de la Agencia

Las organizaciones enfrentan una variedad de desafíos cuando se trata del ejercicio de la autoridad por parte de los líderes. Los accionistas y otros grupos de interés sufren pérdidas como consecuencia de estos incidentes. En un entorno competitivo y globalizado, el poder que ejercen las corporaciones se vuelve significativo. Desde el siglo XX, los estudios de poder han cambiado, pasando de un enfoque estático a uno dinámico debido a las relaciones de poder entre los individuos que componen una organización y un entorno incierto (Jensen & Meckling, 1976)..

Figura 1

Esquema de la Teoría de Agencia



Nota. Adaptado de *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, (pp. 307-308), por M. Jensen y W. Meckling, 1976. *Journal of Financial Economics*. New York.

Jensen y Meckling (1976) propusieron por primera vez la teoría de la agencia, señalando que: "el alcance de la teoría se basa en hallazgos teóricos sobre: (a) ley de propiedad, (b) agencia y (c) finanzas para la estructura de propiedad. La agencia la teoría se

deriva de la economía de los costos de transacción, debido a los diversos riesgos causados por los conflictos de interés. De acuerdo con los factores productivos, el negocio funciona como una "colección de contratos" (p. 87). La relación de agencia se crea cuando un principal, actuando para proteger sus intereses, asigna ciertos deberes a un agente en virtud de un acuerdo escrito o verbal, y, en consecuencia, se debe una compensación de cualquier tipo.

El gobierno corporativo está asociado con la teoría de la agencia, propuesta por Jensen y Meckling en la década de 1970. Según esta teoría, el gobierno corporativo es un contrato en el que el "principal" encomienda al "agente" la realización de sus intereses, incluida la delegación de autoridad y la recepción del pago por sus servicios (Jensen & Meckling, 1976).

El agente y el principal son los dos actores que se pueden distinguir en la teoría de la agencia. El gerente o director responsable de maximizar el beneficio de los accionistas es el agente, y ellos son los encargados de llevar a cabo las tareas encomendadas por el principal. Los principales son los dueños de negocios que le dan al agente una lista de tareas centradas en sus intereses. La separación de la gestión de propiedad y control crea una serie de problemas con conflictos de interés entre las partes que están legalmente obligadas. Estos problemas se denominan costos de agencia e incluyen: (a) conflictos de interés, (b) riesgos y (c) asimetría de información (Jensen & Meckling, 1976).

La mayoría de las veces, los gerentes no son responsables por el uso de sus activos para hacer frente a los efectos económicos de su gestión, incluidos: (a) el consumo excesivo, (b) el incumplimiento del trabajo y los objetivos relacionados con la maximización de los recursos económicos, (c) la creación de valor, y (d) la reducción de incentivos orientándolos a la inversión tecnológica más que a la participación en las utilidades o en su efecto sobre la expansión de los mercados, lo que conduce a comportamientos. En conclusión, hay tres elementos principales que componen los costos de agencia: (a) costos de supervisión (control), (b) costos de fianza (garantía de fidelidad del agente), y (c) costos relacionados con la pérdida residual del principal (Jensen & Meckling, 1976).

Los conflictos entre los objetivos de las partes conducen a problemas de agencia. Debido a la falta de heterogeneidad, los problemas habituales son más que comunes en las organizaciones. La entidad sufre como resultado de relaciones tensas entre los diversos grupos de interés. La dificultad de financiamiento a través de la autogestión y

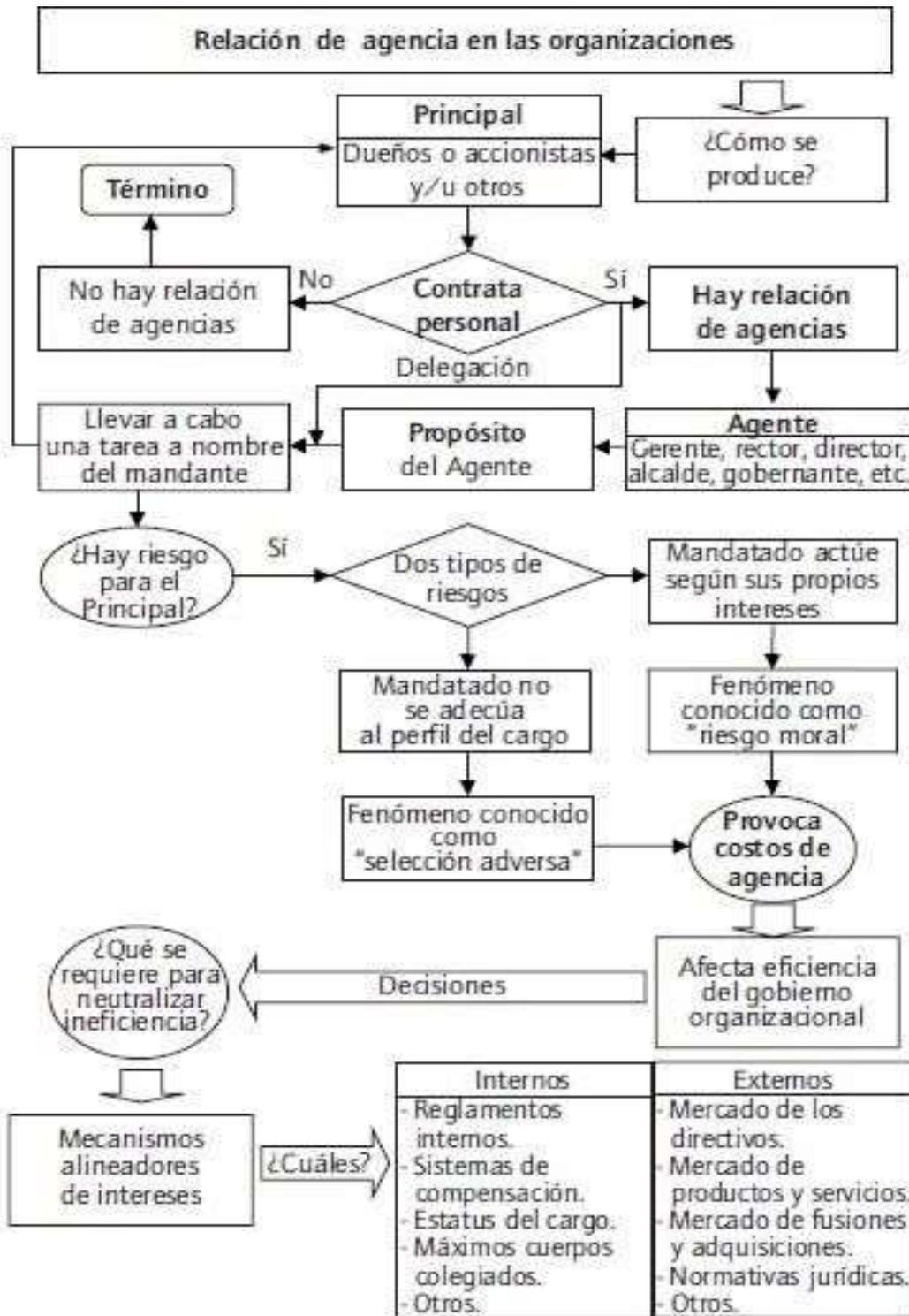
la falta de impulso para realizar nuevas inversiones son dos problemas adicionales de la agencia. La toma de decisiones se ve significativamente obstaculizada por la existencia de varios tipos de socios con intereses dispares, incluidos (a) ordinarios, (b) relacionados con el trabajo y (c) cuasi capitalistas (Jensen & Meckling, 1976).

El director (gerente), de acuerdo con los puntos de vista de la teoría de la agencia, acumula cierto poder para beneficio personal. El objetivo de la teoría es utilizar incentivos y normas para alinear el comportamiento del agente con la distribución adecuada de riesgos bajo diversas condiciones de incertidumbre. La definición de buen gobierno corporativo de la teoría de la agencia establece que implica un equilibrio de poder entre los accionistas y los directores, que actúan como propietarios y agentes. Los grupos de interés que se comprometen con la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo incrementan sus propios beneficios económicos y, en consecuencia, los de todos los accionistas y obligados legales. Los riesgos relacionados con la relación entre el agente y el propietario se reducen mediante el uso de estas prácticas de gobierno y control (Jensen & Meckling, 1976).

El análisis de la teoría de la agencia se enfoca en la transformación del modelo de planificación, coordinación y control, aplicando planes de acción a la gestión organizacional que permitan mitigar los eventos que surgen de los conflictos de interés entre el agente y quienes desempeñan el rol de principal (principal) para la alineación de intereses divergentes (Galán, 2014). En la siguiente figura se muestra el alcance de la teoría de agencia.

Figura 2

Alcance de la teoría de la agencia en la el gobierno corporativo de las empresas

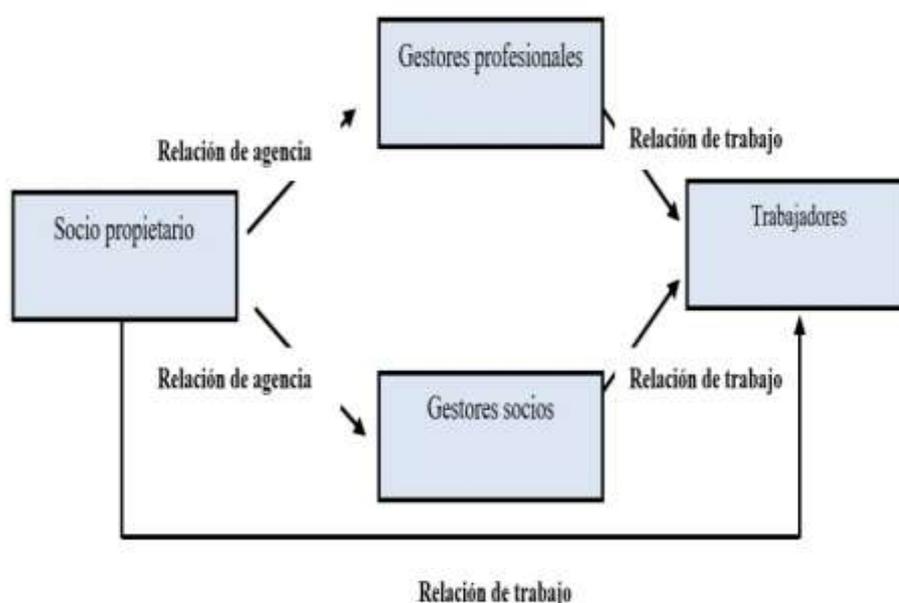


Nota. Tomado de "Diseño Organizativo", (p. 12) por Galán, 2014. Ediciones Paraninfo S.A. Madrid.

En la década de 1990 se informaron numerosos casos de gobierno corporativo deficiente en corporaciones multinacionales como IBM y Kodak. De manera similar, en 2001, las principales corporaciones estadounidenses como Enron se declararon en bancarrota, y en 2020, la empresa Parmalat en Italia cerró. Esta situación no es nueva para el Ecuador. A pesar de recibir información positiva de auditores externos y calificadoras de riesgo en 2008, Mutualista Benalcázar sufría de un mal gobierno corporativo. La importancia de la investigación sobre gobierno corporativo se indica de esta manera.

Figura 3

Relación entre propietarios y agentes en la gobernanza de las empresas



Nota. Adaptado de *El Gobierno de la Empresa*, (p. 5), por Salas, 2020. Universidad de Zaragoza. Barcelona.

La teoría del agente se refiere a los problemas que se desarrollan entre los principales y el agente por razones tales como: (a) percepción de riesgo, el agente es adverso a eventos no deseados y el principal es propenso a los adversos, (b) compromiso con la entidad, el agente tiene una duración más corta en su cargo o función que el principal, (c) límite de riesgo, los incentivos económicos del agente son fijos, y en caso de que no haya otros pagos, el principal tiene beneficios residuales, (d) toma de decisiones. La teoría se pone en práctica en organizaciones de economía social donde los gerentes y directores actúan como agentes y los socios o accionistas actúan como principales. Pueden

desarrollarse tres tipos diferentes de relaciones cuando ambas partes trabajan juntas: (a) propietarios y gerentes profesionales, (b) socios que actúan como gerentes y socios propietarios, y (c) dirección, gerencia y colaboradores asalariados (Salas, 2020).

El modelo tradicional de una tarea se completa en la relación entre propietarios y agentes profesionales a cambio de una recompensa económica. La diferencia entre los socios que actúan como propietarios y los socios que actúan como agentes es la asunción de control por parte de los colaboradores, que es lo que hace que la cooperación sea única. Se hace referencia a empleador y empleado en el contexto de la relación gerencia-gerencia y los trabajadores que desempeñan roles independientes (remunerados) (Salas, 2020).

Independientemente de sus características únicas (actividad económica, tamaño, ubicación, entre otras), las empresas en el Ecuador que se rigen por la Superintendencia de Sociedades, Valores y Seguros están obligadas a seguir un modelo de buen gobierno corporativo que se basa en los estándares establecidos en las Normas Ecuatorianas de Buen Gobierno Corporativo. A la luz de lo anterior, esta investigación tiene como objetivo sugerir el diseño de una propuesta metodológica que coadyuve en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y apego a las normas dictadas por el ente regulador para las empresas familiares de Guayaquil.

Teoría del cambio.

La teoría del cambio hace hincapié sobre las oportunidades de mejora que poseen toda acción que se incorpore en las organizaciones y que a su vez generan una serie de resultados relacionados a los efectos planificados. Esta se aplica en todo tipo de proyectos, programas, políticas, estrategias, entre otras, que contribuyan a la eficiencia organizacional. Se describe el alcance de la teoría del cambio cuando la intervención se planifican y se alinea a las necesidades de mejora de una organización (Roger, 2014).

La teoría del cambio también se emplea para la determinación de la situación actual de las organizaciones en término de necesidad de cambio y de oportunidades de mejoras. Esta hace referencia a la importancia de una transición correcta. Por consiguiente, permite trazar metas realistas y medibles alineadas a las metas empresariales (Roger, 2014).

La teoría del cambio es esencial para las evaluaciones de los cambios y deben aplicarse de alguna manera. Estos resultados son especialmente útiles cuando direccionan cambios en las políticas, procedimientos, métodos, entre otros aspectos que sean pertinente dentro de un programa determinado. Por consiguiente, requiere de evaluación para determinar su suficiencia y precisión. En caso de que cambie la propia intervención,

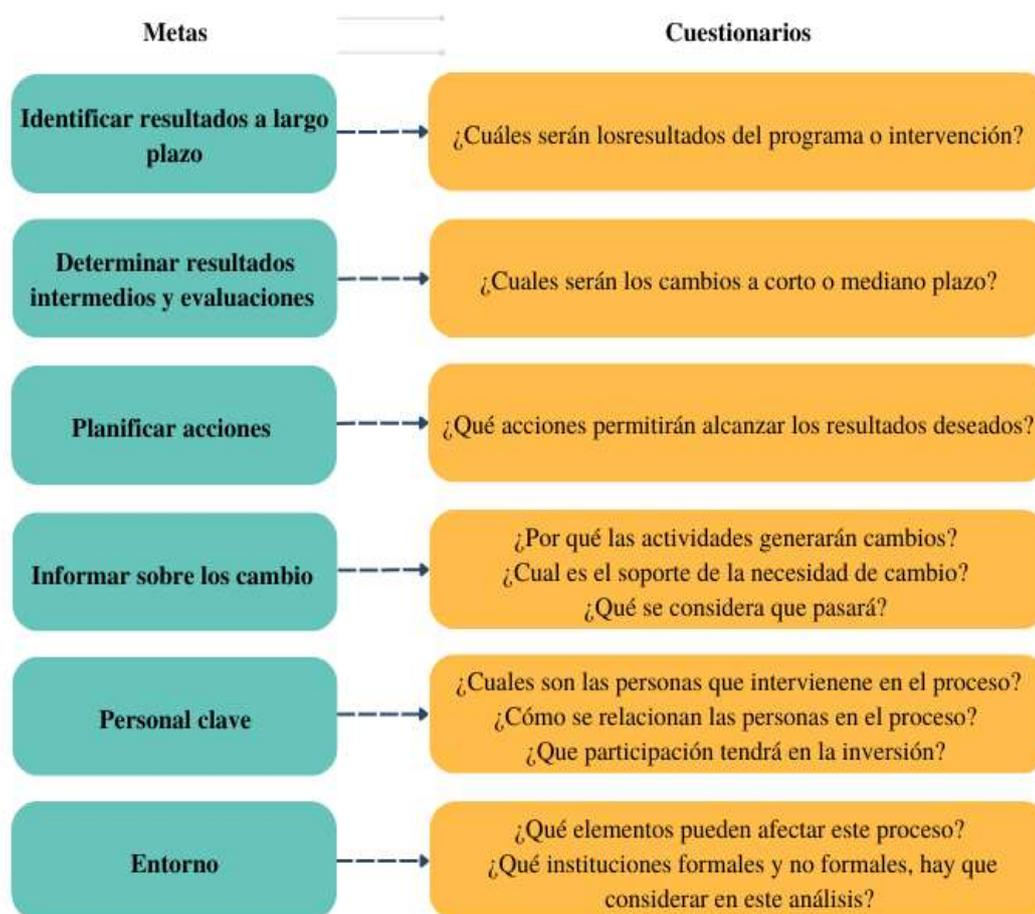
este trabajo de revisión debe continuar a lo largo del tiempo con evaluaciones periódicas (Roger, 2014).

La teoría del cambio es una metodología que permite describir las actividades que conducirán a la mejora continua, centrándose en el cómo y porque de los cambios deseados. Es decir, establece una hoja ruta basada en evaluaciones del entorno y planes de acción. De modo que, permite que los proyectos se combinen con modelos lógicos (buenas prácticas) para la identificación de: (a) recursos, (b) actividades y (c) cumplimiento de metas (Roger, 2014).

El emplear buenas prácticas consistente a las perspectivas y tendencias de las organizaciones actuales, permiten la administración oportuna de los riesgos de información financiera enfocado en el desarrollo de la gestión contable. Además, en la práctica de información financiera se ve incidida en distintos niveles: (a) estratégicos, (b) operativos, (c) reportes, y (e) cumplimiento. Por consiguiente, la teoría del cambio permite en la medida de las necesidades el uso y comparación de métodos para el aumento de la eficiencia y eficacia de la información financiera (Araújo, 2003). En relación con lo expuesto, se denota que la teoría del cambio permite la aplicación de métodos y buenas prácticas de manera participativa e interactiva por medio de diversas herramientas y con apoyo de facilitadores (auditores, consultores u experto, entre otros). A modo de ejemplo, se muestra una serie de preguntas enfocadas en la Teoría del Cambio para la planificación de un programa de mejora.

Figura 4

Aplicación de la Teoría de Cambio



Nota. Adaptado de *La Teoría del Cambio: Una Herramienta para la Planificación y la Evaluación Participativa en Salud Comunitaria*, por Cassetti y Carbonell. 2020. Science Direct.

La Teoría del Cambio destaca la importancia de los cambios para promover mejoras. Esto se debe a sus múltiples ventajas como: (a) representar visualmente la cadena causal, (b) las necesidades que motivaron el cambio, y (c) el impacto generado o por generar. La intervención debe considerar aspectos como: (a) necesidades de cambio, (b) programa de intervención, (c) resultados iniciales (medibles y observables) posterior a las actividades ejecutadas, (d) resultados intermedios, sobre actitudes, competencia y comportamientos que los cambios aplicados, y (e) resultados finales de la intervención (Cassetti & Carbonell, 2020).

En base a lo expuesto, la teoría del cambio promueve la aplicación de mejoras con el propósito de asegurar el éxito empresarial. De modo que, una propuesta metodológica para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo enfocadas a las PYMES

Familiares contribuirá en la mitigación de situaciones como: (a) conflictos de interés, (b) falta de equitatividad entre propietarios, (c) confusión de responsabilidades, (d) incumplimiento de políticas internas, (e) controles deficientes, (f) uso indebido de los activos de la entidad, entre otras situaciones, permitiendo la sostenibilidad de los negocios.

Marco Conceptual

Desarrollo organizacional (DO)

El desarrollo organizacional es una estrategia que implica reorganizar los sistemas tradicionales de las empresas. Esta contempla la participación activa de los colaboradores que forman parte de la entidad a través de la educación y el uso de buenas prácticas de negocio (Guízar, 2018).

Característica del desarrollo organizacional.

Las características fundamentales del desarrollo organizacional (DO) son las siguientes: (a) es una estrategia educativa porque se basa en la transformación de la cultura empresarial para el cambio planificado, (b) los cambios que se buscan están directamente relacionados con requisito para satisfacción de la necesidades de cambios sobre crecimiento, identidad desarrollo humano, y eficiencia organizacional), (c) se basa en una metodología que enfatiza la importancia factor humano experimentado, (d) los agentes de cambio son externos a la organización, y (e) implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y los miembros de la organización (Guízar, 2018).

Etapas de implantación del desarrollo organizacional.

Un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede generar: (a) conflictos, (b) desequilibrios, y (c) desánimo. No obstante, a mediano y largo plazo promueve la satisfacción de los objetivos empresariales e individuales, asimismo, contribuye en el aumento de la productividad. Las etapas que se utilizan para implementar el DO, son: (a) diagnóstico, (b) planificación estratégica, (c) educación, (d) asesoramiento, capacitación y consultoría, y (e) evaluación (Torres, Falcon, & Ramírez, 2019)

La primera etapa de DO es el diagnóstico, durante el cual el agente de cambio y el equipo directivo describen el estado actual de la organización sin evaluarlo. Los dos componentes principales del diagnóstico son el subsistema, o estructura organizacional formal, y los procesos organizacionales, o elementos que conforman la cultura organizacional, incluyendo dinámicas de grupo y elementos relacionados con valores, mitos, entre otros (Torres, Falcon, & Ramírez, 2019).

La etapa de planeación comienza una vez culminado el diagnóstico inicial. En esta fase el agente de cambio y el grupo deciden los cursos de acción necesarios, así como los pasos y los plazos para implementar un cambio planificado dentro de la organización. La etapa de educación, se promueve uso de estrategias que implica el proceso de cambiar el comportamiento de las personas tanto a nivel individual como grupal. Esto implica un cambio en la cultura organizacional. Esta es llevada a cabo por parte del agente de cambio que es responsable del asesoramiento y capacitación del grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios. El asesoramiento, la formación y la consultoría se realizan simultáneamente con la etapa de formación. La etapa de evaluación, se aplica una vez utilizadas las estrategias. En esta se evalúan los resultados para retroalimentar el procedimiento y realizar los ajustes necesarios (Torres, Falcon, & Ramírez, 2019).

Administración

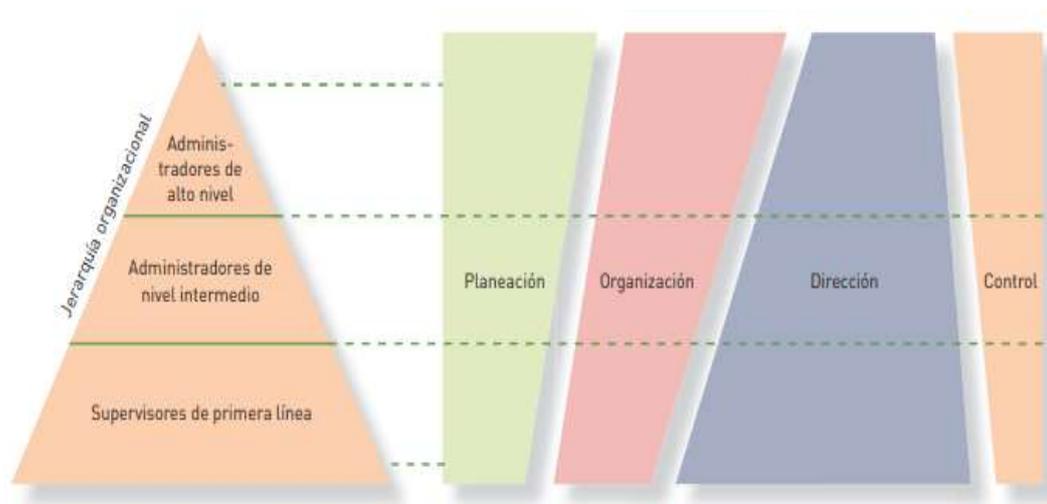
La gestión administrativa es el proceso de crear y mantener un entorno en el que las personas que forman parte de una organización, completen con éxito las tareas requeridas y cumplan las metas determinadas de forma eficaz (Ramírez, Ramírez, & Ramírez, 2022). En relación con lo expuesto, la gestión administrativa promueve el desarrollo empresarial basada en el cumplimiento de metas. Asimismo, asegura la competitividad y sostenibilidad del negocio.

Función de la administración.

La función de la administración contempla cinco funciones gerenciales, que son: (a) planificación, (b) organización, (c) dirección y (e) control. Además, deben contemplar diversos factores como: (a) económicos, (b) tecnológicos, (c) sociales, (d) ecológicos, (e) políticos y (d) éticos (Ramírez, Ramírez, & Ramírez, 2022). A continuación, se describe el alcance de las funciones administrativas.

Figura 5

Esquema de las funciones administrativas



Nota. Tomado de *Fundamentos de administración*, por Ramírez, et. al, 2022. Colombia. Ecoe Ediciones.

Planificación, determina los escenarios futuros, la dirección de la empresa y los resultados esperados para reducir los riesgos y definir estrategias para que la misión de la organización se cumpla con una mayor probabilidad de éxito. Su importancia se puede atribuir a lo siguiente: (a) permite una mejor planificación y uso de los recursos; (b) disminuye los niveles de incertidumbre; (c) posibilita el manejo de contingencias; (d) es un sistema metódico para tomar decisiones, evitando las corazonadas; y (e) sirve como base para el sistema de control. En esta se puede utilizar: (a) diagramas de Gantt, (b) análisis DAFO, y (c) PERT que son algunos de los métodos cuantitativos y cualitativos utilizados en este (Anzola, 2018).

Organización, implica la creación de métodos y el uso de herramientas destinadas a facilitar el trabajo, así como el diseño y determinación de las estructuras, procedimientos, funciones y responsabilidades. Es significativo porque: (a) ofrece los medios para llevar a cabo las tareas de manera efectiva, (b) reduce los costos y aumenta la productividad, y (c) disminuye o elimina por completo la duplicación de tareas. En este caso, se puede utilizar técnicas como: (a) análisis de puestos, (b) diagramas de flujo, (c) organigramas, y (d) manuales, entre otros (Anzola, 2018).

Dirección. - Implica llevar a cabo todas las etapas administrativas dirigiendo y motivando al factor humano y ejerciendo el liderazgo para hacer realidad la misión y visión de la empresa. Su importancia se puede ver reflejadas

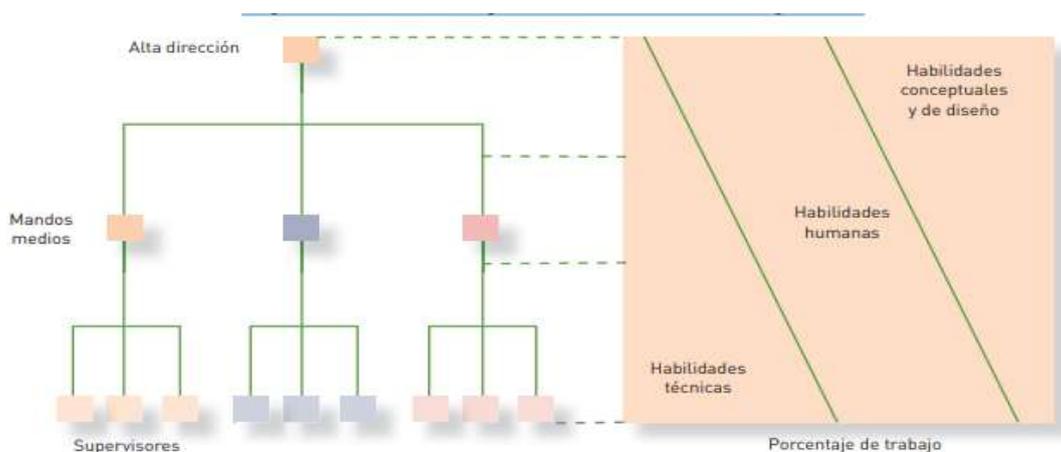
en: (a) realización de tareas; (b) toma de decisiones, (c) comportamiento, actitudes y conducta apropiada, y (d) dirección de grupos de trabajo. Además, emplea técnicas tanto cuantitativas (estadísticas, modelos matemáticos, entre otras) como cualitativas (lluvia de ideas, Delphi, entre otras) (Anzola, 2018).

Control. – promueve la creación de puntos de referencia para la medición de resultados con el fin de comparar, corregir desviaciones, detenerlas y mejorarlas continuamente. Su importancia se puede ver de las siguientes maneras: (a) sirve como un medio para medir la eficacia de la gestión, (b) Fomenta el aseguramiento de la calidad, (c) salvaguarda los bienes de la empresa, y (d) Establece salvaguardas contra errores, aumento de costos y mal tiempo. Emplea estrategias como: (a) control interno, (b) gráficos y diagramas, (c) metodologías de estudio, y (d) sistemas de información (Estupiñan, 2017).

Habilidades administrativas.

Figura 6

Habilidades administrativas



Nota. Tomado de *Estrategias Empresariales*, por Soteras y López, 2017. Colombia. Ecoe Ediciones.

En varios niveles de la jerarquía organizacional, la importancia relativa de estas habilidades puede variar. Los supervisores valoran mucho las habilidades técnicas. Por otro lado, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con los subordinados. a su vez. Las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para este último. Para los mandos intermedios, las habilidades humanas siguen siendo cruciales, pero las habilidades conceptuales son más cruciales y las habilidades técnicas son menos necesarias (Soteras & López, 2017).

Empresas familiares

Las empresas familiares son entidades con menos de 200 empleados cuya propiedad mayoritaria (es decir, el 51 por ciento o más) está en manos de una familia (o varias familias relacionadas). Además, el negocio debe emplear al menos a dos miembros de la familia. De manera similar, los miembros de la familia dirigen el negocio y deciden su dirección estratégica con el objetivo de transmitirlo a las siguientes generaciones (Gillermo, 2018).

Figura 7

Relación

de la familia y la empresa



Nota. Tomado de *Empresas Familiares. Dirigiendo lo nuestro*, por Perkins, 2018. España.

Ventajas de las empresas familiares.

Los miembros de las empresas familiares trabajan juntos de forma cohesionada porque están comprometidos con los mismos objetivos y valores. Estas empresas crecen más rápidamente porque reinvierten sus dividendos con mayor frecuencia. El trato personal y más humano a los empleados también contribuye a una menor rotación de personal que en las empresas no familiares. Estos negocios tienen una mejor reputación porque los consumidores confían más en ellos y las marcas familiares suelen ser más preferidas por los consumidores. En las empresas familiares, la lealtad, la devoción y la participación de los miembros de la familia suelen ser más cruciales (Lucero, 2018).

De manera similar a cómo las personas pueden tomar decisiones más rápidamente, las empresas familiares pueden brindar más flexibilidad. Además, en comparación con las empresas no familiares, los costos de transacción y

agencia son más bajos. Los recursos financieros se utilizan con mayor eficacia en las empresas familiares que se gestionan bien. Son más adaptables gracias al sistema de control informal basado en la confianza (Lucero, 2018).

Retos de las empresas familiares.

No se debe ignorar los inconvenientes que tienen las empresas familiares. Si en una empresa familiar se da prioridad exclusiva a la familia o a la empresa, se producirán excesos o disfunciones que pueden llevar a la quiebra. Las empresas familiares bien administradas pueden ser muy competitivas y rentables. Las empresas familiares deben superar una serie de dificultades para tener éxito (Tarragona, 2019).

Las empresas familiares suelen contratar a miembros de la familia, incluso si no se ajustan a la descripción del puesto; en algunos casos, incluso se crean puestos específicamente para contratar a un familiar. El nepotismo también ocurre cuando se promueve a un miembro de la familia basándose únicamente en el hecho de que están relacionados, independientemente de cuán mal se desempeñen o cuántos problemas causen al negocio (Tarragona, 2019).

En las empresas familiares, el paternalismo es otro rasgo crítico a evitar. Aunque un líder paternalista se preocupa por salvaguardar y ayudar a sus seguidores, les prohíbe hacerse cargo de decisiones importantes o aceptar responsabilidades. En una organización paternalista, el líder asume el papel de paterfamilias, y sus trabajadores serán para él niños o adolescentes incapaces de tomar decisiones importantes o madurar como adultos. El paternalismo sofoca la iniciativa de los empleados y genera frustración en ellos, privando al negocio de ideas frescas (Tarragona, 2019).

Las empresas familiares, por otro lado, luchan más para aceptar o asegurar financiamiento externo. La fuerte adhesión a la tradición, la resistencia al cambio, la aversión al riesgo y la falta de orientación exógena pueden resultar de una cultura familiar profundamente arraigada en las empresas familiares. Además, es un desafío formalizar o profesionalizar este tipo de empresa cuando atraviesa una fase de expansión acelerada (Tarragona, 2019).

La ambigüedad generalizada, la confusión de roles y la continua superposición entre las responsabilidades familiares y profesionales son desafíos importantes adicionales. Ser miembro tanto de la familia como del negocio puede hacer que sea difícil entender cómo equilibrar los dos, y hay diferentes roles que deben desempeñarse en cada uno (Tarragona, 2019).

La sucesión o transmisión en la empresa familiar.

En los últimos años ha cobrado mucha relevancia el fenómeno de la transmisión o sucesión de funciones directivas y de propiedad en las empresas familiares. Sin embargo, los esfuerzos y logros de un empresario o incluso de varias generaciones familiares pueden llegar a su fin si la sucesión de una empresa fracasa. No es nada claro ni sencillo cómo se pasa el bastón del predecesor al sucesor. El proceso de sucesión o transferencia en una empresa es, por tanto, uno de los retos más importantes de una PYMEF, por lo que merece la pena prestarle especial atención para asegurar su éxito (Rodríguez, 2018).

Cuatro etapas están involucradas en la transferencia de propiedad. El primero implica desarrollar un modelo de transferencia de propiedad. El propietario actual está intentando elegir el mejor método de transferencia de propiedad en este momento. Dado que los desafíos financieros y fiscales son significativos. La segunda etapa corresponde a la consulta de expertos. La tercera etapa consiste en evaluar las distintas opciones con la ayuda de los expertos, elegir la mejor opción para la empresa y la familia, e implementar esa decisión. Luego se hace un plan de cómo se llevará a cabo. La firma del papeleo, que inicia formalmente el proceso de transferencia de propiedad, completa la implementación de la opción elegida. Dependiendo de una serie de variables, como el tamaño de la empresa y los intereses de la familia, la transferencia de propiedad puede realizarse rápidamente o durante un período de años (Rodríguez, 2018).

El gobierno corporativo en empresas familiares

La creación de una junta directiva ayudará a la empresa familiar a operar dentro de un conjunto de pautas profesionales. Mediante el establecimiento de líneas claras de autoridad y rendición de cuentas, la empresa familiar garantizará que sus órganos de gobierno lleven a cabo sus funciones con eficacia, así como la gestión general de la empresa. En este sentido, se trazarán límites definidos entre el trabajo estratégico de la junta directiva y el trabajo operativo diario de los miembros de la familia (Consejo General de Economista, 2017).

Al tomar estos pasos, será posible controlar y estructurar las relaciones informales entre los miembros de la familia de una manera que permita la estabilidad y continuidad del negocio a largo plazo. Esto ayudará a definir las responsabilidades precisas de los distintos órganos de gobierno (el consejo de familia y la administración), así como la gestión operativa de la empresa. Los principales objetivos de la junta directiva son crear un buen gobierno corporativo, que establezca metas de corto, mediano y largo plazo

para la empresa, así como orientar los negocios hacia la responsabilidad social (Consejo General de Economista, 2017).

Funciones de los consejos de administración.

Las juntas directivas tienen responsabilidades cruciales, como la dirección de la empresa y la provisión de los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de sus funciones constituyen. En esencia, sus dos actividades más destacadas son la dirección y gestión de recursos (Enríquez, 2018).

Las estructuras administrativas son cruciales para su supervivencia. De modo que las empresas familiares ponen un énfasis aún mayor en el papel que juegan los consejos de administración en el crecimiento estratégico de su empresa. De esta forma, la junta directiva dota a la dirección operativa con una serie de herramientas que les facilitan el acceso a los recursos necesarios para el crecimiento empresarial y cuyo uso es fundamental en situaciones de emergencia (Enríquez, 2018).

Por otro lado, se suele pensar que las empresas familiares carecen de un consejo de administración y, si lo tienen, normalmente está formado solo por miembros de la familia, que sirven solo como un consejo formal sin autoridad real. En otras palabras, o bien se supone que no existe un directorio, o bien sólo se menciona en el contexto del control de la empresa de conformidad con la ley (Enríquez, 2018).

La junta directiva es una herramienta muy efectiva para relevar a los ejecutivos de algunas tareas estratégicas y ayuda en el establecimiento de objetivos a largo plazo separados de las operaciones diarias. Representa una parte de la estructura lógica de la empresa (Rodríguez, 2018).

Cualquier empresa de propiedad familiar debe nombrarse una junta directiva calificada. Dicho de otro modo, todo empresario que quiera llevar sus productos y/o servicios al mercado de forma rápida y continua se requiere innovar para mantener una posición dominante en el mercado que asegure la supervivencia de la empresa en el tiempo, fuera de los límites de la ley, para crear una junta directiva que los dirija a lo largo de su carrera. No importa cuán pequeña sea la empresa, una junta directiva necesita directores independientes para operar de manera efectiva. Sin talento externo para ayudar a separar los dos niveles de toma de decisiones (gobernanza y operación), la junta nunca podrá brindar una vista superior completamente separada de las operaciones diarias (Rodríguez, 2018).

Toma de decisiones dentro del consejos de administración.

Muchas pequeñas y medianas empresas tienen juntas directivas, pero al igual que en las grandes corporaciones, estas juntas frecuentemente toman malas decisiones. Es difícil evaluar cómo una junta directiva toma decisiones. El estudio de la dinámica de la junta directiva aún está en pañales debido a la dificultad de acceder a los espacios de reunión debido a preocupaciones de confidencialidad (Grabinsky, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas generalmente pasan por un proceso gradual para implementar un consejo formal y estratégicamente activo. Crear una junta directiva con representación corporativa como su única responsabilidad es el primer paso. Sin desarrollar plenamente sus actividades estratégicas en este punto, la junta normalmente actúa como un órgano de gestión de alto rango. Cuando los accionistas deciden dar un paso más y se dan cuenta de que sus recursos actuales no les permitirán manejar la realidad empresarial, deciden abrir el directorio a talentos externos y transformar el directorio formal en uno profesional (Grabinsky, 2017).

Los miembros externos apoyan el funcionamiento del consejo de administración como órgano de gobierno en el sentido más amplio, ofreciendo su punto de vista independiente, imparcial y libre de vínculos familiares o afectivos. Cuando los socios (o los miembros de la familia propietaria) no están de acuerdo, estos miembros de la familia actúan como mediadores para evitar conflictos. Se prevé que los directores independientes mejoren la comunicación dentro del máximo órgano de administración de la empresa, aporten su objetividad e independencia a la visión empresarial y ayuden a las familias propietarias a llevar a cabo la misión de su empresa (Pérez & Martínez, 2021).

Los puntos de vista divergentes de los miembros de la junta directiva conducen a situaciones conflictivas que, en ocasiones, pueden dificultar la toma de decisiones; por esta razón, se requiere una discusión continua entre los miembros del directorio para determinar el mejor curso de acción para la situación comercial actual. Al desempeñar un papel conciliador en esta situación, los consejeros independientes maximizan los recursos del directorio y los ponen a disposición de manera oportuna para atender las necesidades de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones (Pérez & Martínez, 2021).

Fallas de los consejos de administración.

Las empresas familiares pierden con frecuencia la oportunidad de adaptarse a las nuevas condiciones internas y de mercado por los factores emocionales en los que están inmersas, a pesar de que fueron fundadas y dirigidas por extraordinarios emprendedores (Molina, 2017)

Durante las diferentes fases de la existencia de una empresa, este riesgo de adaptación puede hacerse evidente. Podría aparecer en el tema que nos ocupa como una resistencia excesiva a la idea de establecer una junta directiva formal. Alternativamente, incluso si ya tienen uno, los ejecutivos con frecuencia consideran que la decisión de profesionalizar el directorio conlleva un riesgo muy alto de perder su independencia y capacidad para controlar la empresa (Molina, 2017). Los siguientes son algunos de los escenarios más típicos, todos los cuales hacen referencia al caso mencionado

"Si iniciamos el negocio y logramos expandirlo hasta este punto, seremos capaces de enfrentar las difíciles circunstancias actuales. Esto describe la mentalidad típica de un emprendedor que, ante una situación de crisis, no se atreve a crear una junta directiva formal para ayudarlo a crear un nuevo concepto de negocio (Meroño, Gómez, & Madrid, 2018).

"No estoy obligado a hacerlo por ley, sí, las juntas directivas formales solo son requeridas por los marcos regulatorios para las empresas que cotizan en bolsa; las empresas privadas no están incluidas. Como vimos en el caso de referencia, las leyes actuales no deberían aplicarse a la creación de un directorio, cuya creación se justifica por la obligación regulatoria aun cuando el rol de supervisión del directorio sea el único factor considerado (Meroño, Gómez, & Madrid, 2018).

"Nadie de dentro conoce mejor nuestros problemas que nosotros", los propietarios de pymes familiares suelen intentar gestionar solos la empresa familiar. Además, se percibe como una pérdida de control de la familia sobre la empresa cuando esta ayuda implica la incorporación de talento externo a la junta directiva. En realidad, esta visión es totalmente irreal y refleja la ansiedad generalizada de que la empresa se vuelva más profesional (Meroño, Gómez, & Madrid, 2018).

"Mi hijo estará de acuerdo con todo lo que sugiero, así que lo voy a nombrar un consejero. De esta manera, no beneficiamos a la junta directiva. Las contribuciones de nuestra junta deben coincidir con las necesidades del negocio en términos de habilidades. Tan pronto como se identifiquen sus necesidades, debemos decidir qué "genes" son mejores para producir la variedad de perfiles que se necesitan (Meroño, Gómez, & Madrid, 2018).

El elemento estratégico juega un papel muy diferente. La mayoría de las normativas nacionales no tienen en cuenta el papel estratégico del consejo de administración. Por lo tanto, aunque no lo exige la ley, la existencia del consejo es fundamental en términos de orientación y asistencia para la gestión empresarial (Coronel, 2020).

Muchas pequeñas y medianas empresas posponen la formación de una junta directiva durante mucho tiempo, a menudo hasta que es demasiado tarde. Desafortunadamente, muchos dueños de negocios aún no aprecian los recursos esenciales que la junta directiva puede proporcionar a la empresa para mejorar las operaciones y consolidar la posición de la empresa en el mercado (Gillermo, 2018).

Marco Referencial

En la investigación realizada por Ospina y Sánchez (2019) los cuales lo titularon “Estudio de Caso: La importancia del Gobierno Corporativo para la nueva generación de empresarios herederos en Colombia” (p.1), plantearon como objetivo general el mapear a nivel de organización las empresas a manos de la nueva generación de herederos basándose en la implementación y ejecución de un Gobierno Corporativo en empresas familiares, tomando en cuenta que esta buena práctica ejerce mecanismo de gestión patrimonial y otorga las herramientas administrativa para salvaguardar los intereses de los socios, las familias y el correcto desempeño de estas empresas. La implementación de un Gobierno Corporativo enmarcado a la realidad de cada entidad debe considerarse una labor de suma importancia para enfrentar los riesgos que incidan en su permanencia en el tiempo. El estudio concluyó que, los herederos en la actualidad poseen un concepto positivo sobre la importancia del Gobierno Corporativo como mecanismo para la mitigación de riesgos, mejora administrativa y el control patrimonial, por lo cual, la nueva generación aprueba la adopción del buen Gobierno Corporativo no solo como concepto general, sino como un aspecto necesario para la respectiva vinculación con el negocio.

Según Rúales (2012) estableció el tema de investigación titulado “El gobierno corporativo en las empresas privadas ecuatorianas y su factibilidad de aplicación en la empresa Quifatex S.A,” (p.1) estableció como objetivo general el implementar buenas prácticas empresariales con base en el Gobierno Corporativo, considerando que esta integra un conjunto de principios necesarios para mitigar los conflictos de intereses entre accionistas y consejos de administración, sin perjuicio económico o reputacional como lo sugiere el Superintendente de Compañías y el Código Andino de Gobierno Corporativo. Concluyendo que las Buenas Prácticas del Gobierno Corporativo permite la transparencia de la información en las compañías, así como la implantación de un sistema efectivo de responsabilidades para los administradores, que busca definir y delimitar el alcance de sus deberes.

En la investigación que desarrolló Guarderas (2015) estableció como tema de estudio “Gobierno Corporativo y la Legislación Societaria y Mercantil del Ecuador,” (p. 1)

determinando como objetivo general el análisis de los problemas jurídicos que surge de la falta de concatenación del marco legal y la representatividad de los pequeños accionistas, la transparencia de la retribución a los administradores y el salvaguardo de los grupos de interés. Concluyendo la necesidad de que existan normas que permitan la transparencia relacionada con la información administrativa y financiera de las compañías, considerando que en ocasiones se difunde información de hechos relevantes relacionada con planes negocios o eventos especiales, sin embargo, existe una limitada información específica en cuanto a materia de Gobierno Corporativo. Por la poca o nula exigencia normativa sobre la moral de los ejecutivos en cuanto a sus responsabilidades dentro de las compañías, no se informa adecuadamente los resultados a los socios o accionistas sobre el manejo económico y administrativo de las entidades. Ecuador se encuentra en una etapa básica o inicial sobre Buen Gobierno Corporativo frente a otros países de la región latinoamericana, y más aún países desarrollados.

Marco Legal

Constitución

La Constitución de la República del Ecuador establece las responsabilidades de las Superintendencias en su artículo 213. En este contexto la Corte Constitucional (2018) señaló que:

Las superintendencias son organismos técnicos que vigilan, fiscalizan, intervienen y regulan las actividades económicas, sociales y ambientales de los organismos públicos y privados, así como los servicios que ofrecen, con el fin de que estas acciones y servicios estén en consonancia con la ley y servir al interés público. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley (p. 155).

En conclusión, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como organismo de control del sector societario tiene el poder implícito de establecer medidas que contribuya al desarrollo de las compañías bajo su jurisdicción. Estas acciones las llevará a cabo mediante diversos marcos jurídicos como: (a) leyes, (b) reglamentos, (c) **normativas**, (d) resoluciones.

Ley de Compañías

De la misma manera, en el artículo 433 de la Ley de Compañías se establece el alcance de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) y su poder inferido para gestionar el desarrollo de las empresas que conforman el sector societario, por consiguiente, el Honorable Congreso Nacional y la Comisión de la Legislación y Codificación (2018) determinaron que:

El SCVS expedirá las leyes y regulaciones, para que las empresas del sector societario puedan incorporar buenas prácticas de gobierno corporativo. En el Art. 431 de esta Ley y resolverá los casos de duda que se suscitaren en la práctica (p. 100).

Por tanto, la SCVS tiene la potestad de establecer leyes, reglamentos, normativas, resoluciones entre otras herramientas jurídicas que promuevan el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas que conforman el sector societario.

Norma Ecuatoriana de Buen Gobierno Corporativo

La Norma propuesta mediante a la resolución SCVS-INC-DNCDN-2020-0013 entendiéndose este como el sistema de control y dirección de las sociedades mercantiles, mismas que se rigen bajo principios de protección a socios o accionistas, así como la relación de estos a nivel interno. El propósito de esta resolución es transparentar información de operaciones, así como establecer recomendaciones para el correcto y adecuado ejercicio de actividades propias de la compañía, procurando una articulación de lineamientos eficiente y su administración eficaz. Por lo tanto, los principales temas de enfoque de este documento son los derechos de los accionistas y el trato equitativo, la asamblea general de accionistas, la administración de la empresa, la arquitectura de control y la transparencia, la divulgación de información y la adopción de medidas para reducir la corrupción empresarial. Salvo aquellas que, por condiciones que afecten el orden público, sean establecidas por la autoridad competente como obligatorias, las empresas podrán someterse voluntariamente a estos principios, prácticas y lineamientos. Sin perjuicio de la obligación de acatar todas las disposiciones del ordenamiento jurídico nacional, la adopción de los presentes lineamientos podrá efectuarse, en todo o en parte, mediante su inclusión en los estatutos, mediante decisión adoptada por, al menos, las dos terceras partes de la participación de capital. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

La Norma incluye siete principios que deben tenerse en cuenta para una gestión eficaz del Gobierno Corporativo: (a) derechos de los accionistas y trato equitativo; (b) la asamblea general o asamblea de accionistas; (c) el consejo de administración; (d)

gobierno familiar; (e) arquitectura de control; (f) transparencia e información financiera y no financiera; y (g) medidas para mitigar la corrupción. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020). A continuación, se describe cada uno:

En relación con el derecho de los accionistas y trato equitativo, La Norma exige que la estructura de gobierno de la empresa sea funcional y que los accionistas autoricen al administrador para administrar el negocio. Una persona que esté familiarizada con la industria sería ideal. Esto no significa que los accionistas pierdan su capacidad de (a) votar en la asamblea general anual, (b) recibir información y (c) aprovechar los beneficios de la empresa. Por otra parte, el Reglamento establece que los accionistas que pertenezcan a una misma clase deben recibir un trato igualitario. En todo caso, se permiten los acuerdos entre accionistas que establezcan las condiciones de negociación de las acciones y otros valores, pero no podrán ser impugnados por terceros ni en perjuicio de los accionistas minoritarios (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

La Junta General o Asamblea de Accionistas, como se la conoce en la Norma, tiene por objeto recuperar la confianza pública en ella como máximo órgano social. Siendo el principal órgano de decisión y control de las empresas, la idea es que cada reunión funcione con formalidad, transparencia y eficiencia. Es decir, la junta o asamblea general debe velar por el desarrollo de la sociedad, vigilando la delegación otorgada al administrador y realizando controles permanentes para asegurar el buen funcionamiento de la sociedad (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

El consejo de administración se constituye para servir como intermediario entre los accionistas, el administrador y las partes externas. El directorio tiene como principal objetivo velar por el funcionamiento de la sociedad y actuar como el órgano encargado de velar por que el sistema de gobierno esté siempre centrado en los intereses de la sociedad. El consejo de administración debe velar siempre por los mejores intereses de la sociedad, sean o no elegidos por los accionistas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

El gobierno familiar es la práctica de mantener el control total o mayoritario de una familia específica sobre una estructura corporativa. El objetivo es modificar la planificación patrimonial para minimizar las disputas familiares o, si ocurren, asegurarse de que existan procedimientos efectivos de resolución de disputas. Las Normas establecen los principios fundamentales necesarios para la constitución y funcionamiento de una Asamblea de Familia o de un Consejo de Familia para lograrlo. Hacer un “Protocolo

Familiar” con un conjunto de lineamientos para asegurar las relaciones, la armonía y, lo más importante, la continuidad de la familia en la empresa, es una de las recomendaciones más importantes (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

La arquitectura de control incluye la gestión de riesgos, los mecanismos de control interno, los sistemas de información y comunicación y la observación de las operaciones diarias de los negocios. Básicamente, la arquitectura de control permite que el negocio tenga una estructura, políticas y procedimientos que son reconocidos y seguidos por todos sus integrantes (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

La base de la vigilancia de la empresa es la transparencia y la información financiera y no financiera. Los Estándares aconsejan establecer una política de divulgación de información que especifique la información que se puede divulgar, cómo se compartirá, quién la recibirá y los pasos a seguir para proteger la información que se divulgará. Volverse reconocido. También se recomienda establecer un sistema que asegure la resolución de posibles conflictos de intereses. Con el fin de evaluar la efectividad de los principios de Buen Gobierno Corporativo, este informe tiene como objetivo describir el nivel de cumplimiento de dichos principios (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

La administración debe elaborar y aprobar un informe anual sobre buen gobierno corporativo como una de sus medidas para combatir la corrupción. El objetivo de este documento es ayudar a las empresas a desarrollar nuevas habilidades para detectar comportamientos poco éticos, aplicar los controles adecuados para detenerlos o, si ya existen, adoptar medidas para disminuir o reparar cualquier daño que puedan causar los actos de corrupción. Además de estas restricciones, las Normas aconsejan a las empresas que implementen prácticas de cumplimiento, como programas de cumplimiento corporativo y anticorrupción. Los componentes centrales de este programa deben ser la detección de actividades ilegales, la adopción de un código de ética o conducta que se aplique a todos los miembros y empleados, independientemente de su cargo, y los procedimientos de actuación ante un escenario potencial de corrupción. El Comité de Gestión de Riesgos o su representante será, con carácter general, el responsable de la presente directriz y de su cumplimiento (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

En concordancia con lo descrito, las Normas Ecuatorianas de Buen Gobierno Corporativo promueven mecanismos de acción que permiten a las empresas del sector

societario incorporar prácticas apropiadas de gobierno, control, riesgos, transparencia de información, entre otras. Herramientas que permiten la mejora continua y sostenibilidad de los negocios. A continuación, se describe cada elemento de la Norma:

Alcance de los elementos que conforman la norma.

Los elementos que conforman la Norma son de aplicación voluntaria para las compañías que conforman el sector societario del Ecuador. Sin embargo, si son adoptadas deberán incluirse como parte de sus estatutos sociales, permitiendo incorporar prácticas enfocadas en mejorar la gestión interna de las empresas. Esto se debe a que la Norma, promueve la equidad entre los accionistas o socios, sin importar el porcentaje de participación. Además, promueve la segregación roles y responsabilidades de los propietarios del negocio, y de los gobiernos de familia. De la misma manera, impulsa la aplicación de sistemas efectivos de control interno y de gestión de riesgos. Otro aspecto relevante, es la transparencia de la información financiera, manejo de los conflictos de intereses y manejo corrupción. A continuación, se describe el alcance de cada elemento.

Derecho y trato equitativo de los accionistas.

El reconocimiento de los derechos de los accionistas, así como los mecanismos para su ejercicio, son dos de los temas más relevantes desde la perspectiva de Gobierno Corporativo. Esto se debe a que los accionistas controladores, significativos o minoritarios, son quienes asumen un riesgo y aportan el capital para el ejercicio de las actividades operacionales de las compañías a cambio de una posible ganancia. Para poder lograr este cometido, el accionista deberá gobernar la compañía con un sentido práctico y en teoría, deberá dejar la administración de la misma en manos de quien conozca del negocio, de preferencia un administrador profesional, con el fin de hacerlo crecer. Como consecuencia de su calidad, todo accionista debe tener derechos relacionados con: (a) tomar decisiones en la junta general de accionistas, (b) recibir información, y (c) participar de los beneficios de la sociedad (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

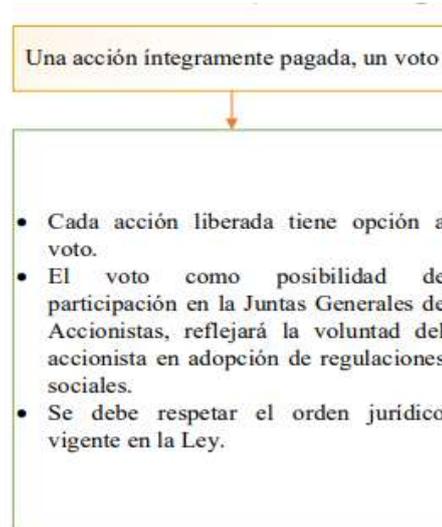
Las compañías, dentro del marco previsto en la Ley de Compañías, debe tener bien definido cuál es el rol y función de sus tres órganos fundamentales: (a) la propiedad u órgano de gobierno está representada por la junta general de accionistas, (b) el órgano de administración está a cargo de quien representa y maneja a la compañía administrativamente. Puede ser mediante entidades colegiadas como un directorio y/o administradores quienes deberán ser capacitados en alta gerencia para que se tomen las mejores decisiones administrativas con el fin de maximizar los beneficios de los propietarios

y dar un valor agregado al negocio de la compañía, y (c) el órgano de fiscalización es fundamental para transparentar la operación de la compañía y dependerá de los mecanismos que la compañía utilice para llegar a este fin que van desde auditores internos, auditores externos, comisarios, órganos colegiados o mecanismos de transparencia de información aceptados por la Ley, la autoridad o la misma compañía (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

La Norma promueve los derechos y responsabilidades de los propietarios del negocio, los cuales pueden ser accionistas o socios dependiendo el tipo de sociedad. Esta considera aspectos relacionados a la perspectiva del Gobierno Corporativo, como se muestra a continuación:

Figura 8

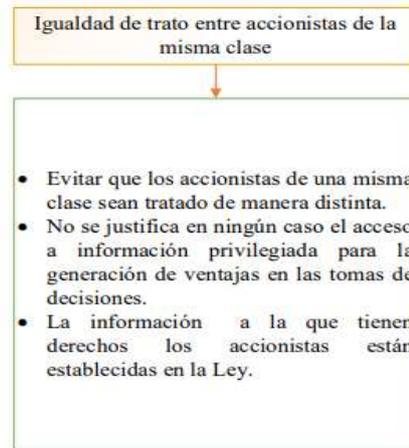
Primer principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 9

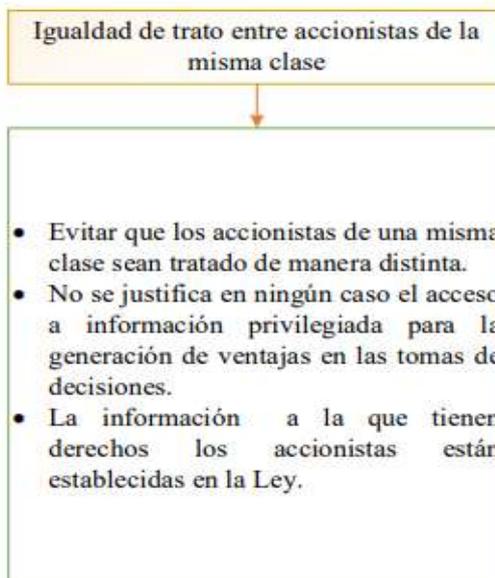
Segundo principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 10

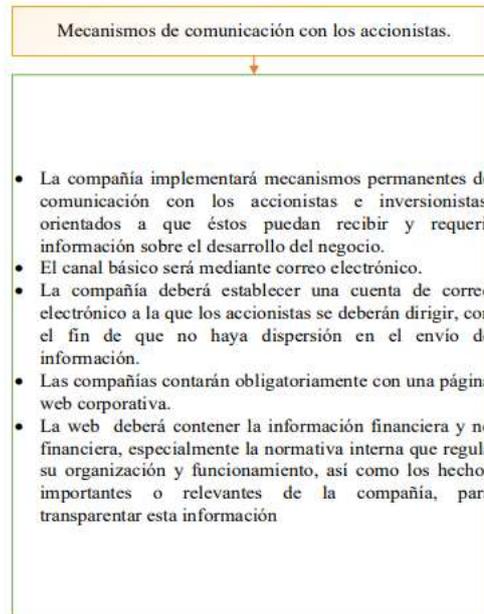
Tercer principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 11

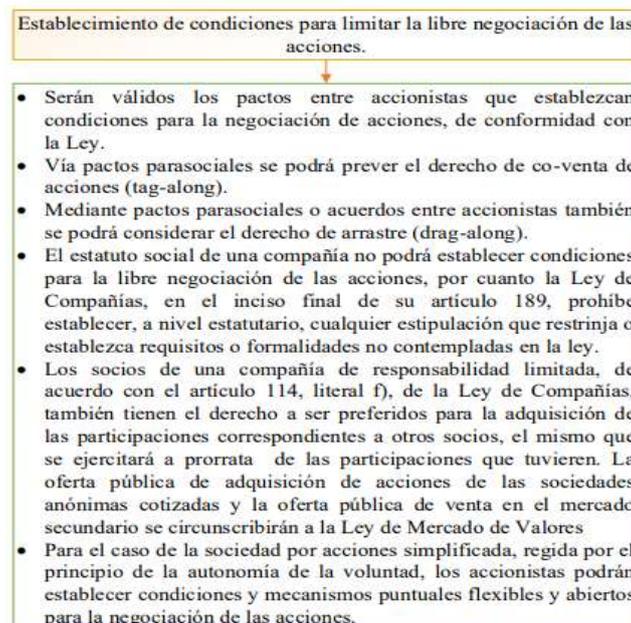
Cuarto principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 12

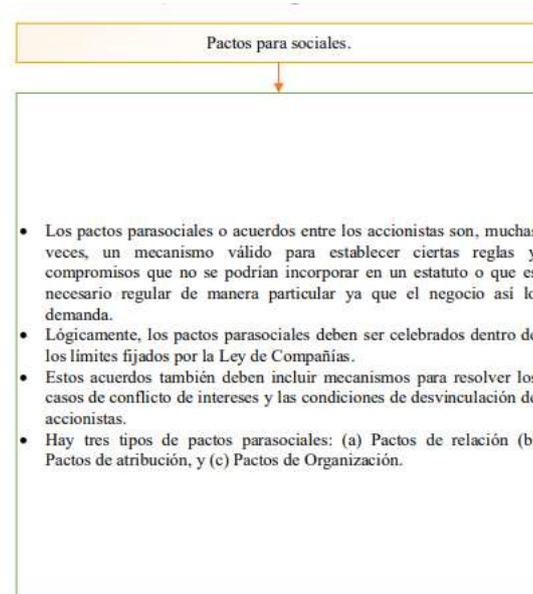
Quinto principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 13

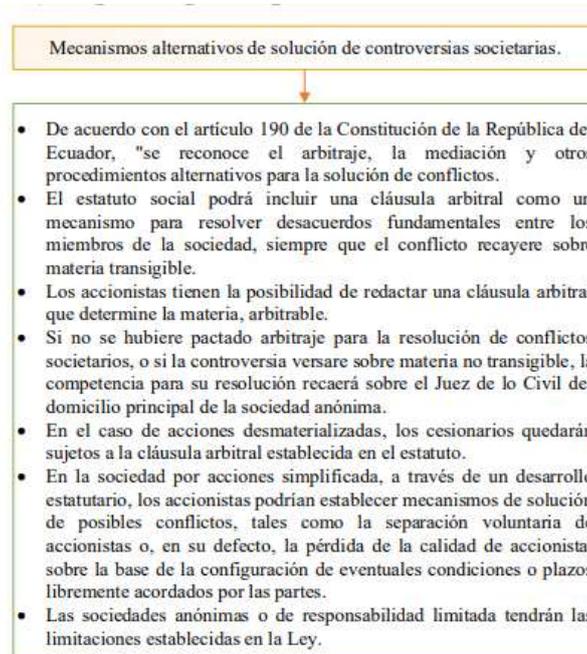
Sexto principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 14

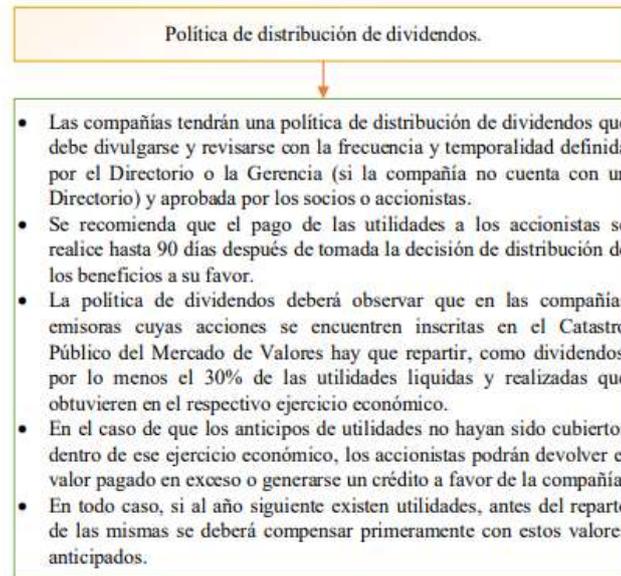
Séptimo principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 15

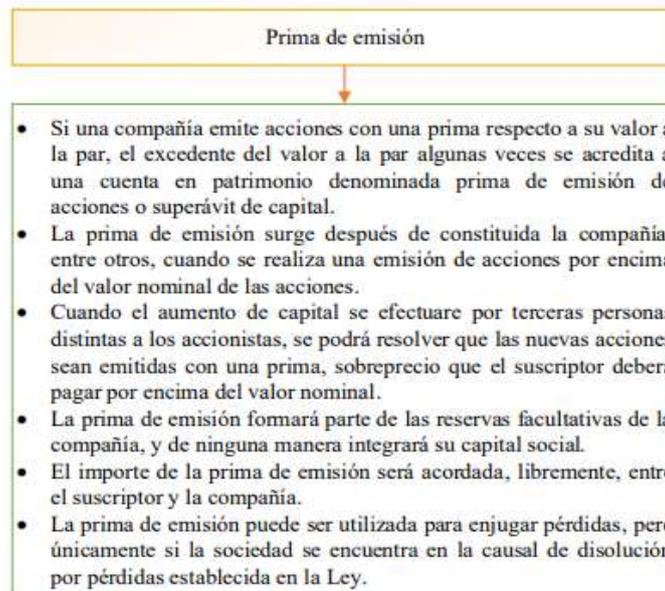
Octavo principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 16

Noveno principio sobre los derechos de los accionistas y trato equitativo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

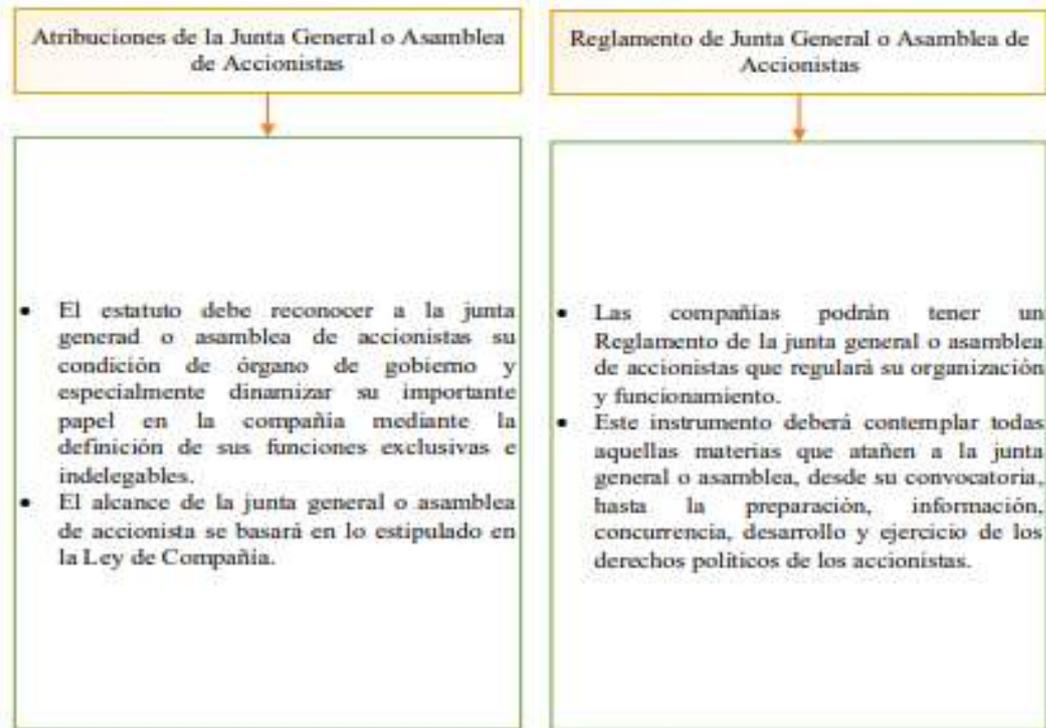
Gestión de la Junta General de Accionistas

La junta general o asamblea de accionistas constituye el órgano supremo de la compañía o sociedad que, si bien se reúne en la mayoría de los casos en forma anual, es importante que actúe con formalidad, transparencia y eficacia cada vez que es convocada, ya que es un órgano de decisión y control básico para la vida de las personas jurídicas, así como para la protección de los derechos e intereses de todos los accionistas. En otras palabras, la vigilancia de la delegación efectuada por los accionistas a los miembros del Directorio y su Gerencia se produce en la junta general o asamblea de accionistas, órgano de reunión del conjunto de accionistas de la compañía, y donde se manifiesta el interés de la misma. Sin embargo, en muchas ocasiones el rol de las juntas generales ha sido desdibujado, debido a su formalismo y poca agilidad, situación que es aún más crítica cuando se trata de las juntas generales de sociedades que cotizan sus acciones en bolsa, donde la dispersión de la propiedad accionarial ha motivado la progresiva reducción del papel activo de la junta general como un órgano clave en el control de la marcha administrativa de las compañías. De todos modos, el involucramiento de los accionistas dentro del ámbito de sus competencias en la compañía es un elemento que puede fortalecer la toma de decisiones por parte de la junta o la asamblea (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

La junta general de accionistas o socios, representa el órgano supremo de las empresas que conforman el sector societario en base a los requisitos impuesto por la Ley. Este órgano debe actuar con efectividad, formalidad, y transparencia de sus actividades. Además, debe ser responsable de las decisiones y control relacionados con el derechos y cumplimiento de los intereses de los propietarios del negocio (accionista o socios). Los principios que enmarcan su gestión se detallan a continuación:

Figura 17

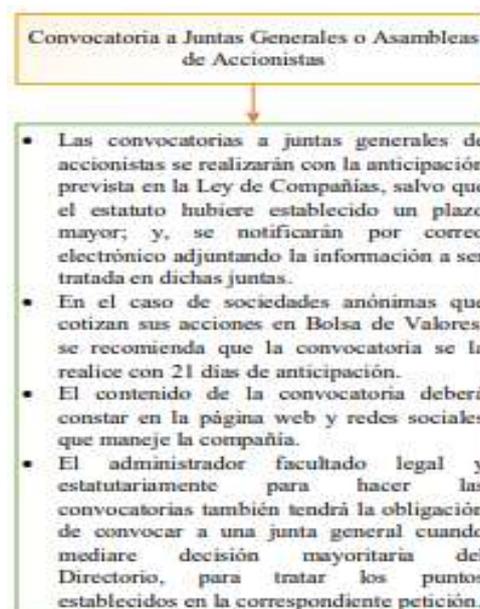
Primer y segundo principio sobre el alcance y reglamento de la Junta General o Asamblea de Accionistas en las empresas



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 18

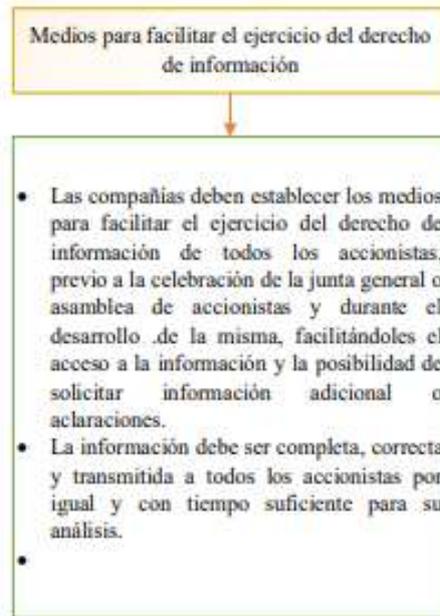
Tercer principio sobre la convocatoria de la Junta General o Accionistas



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 19

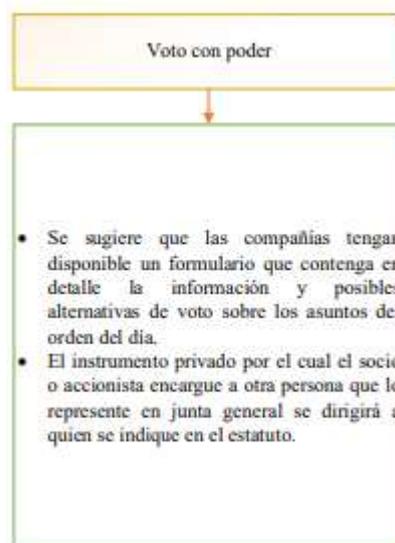
Cuarto principio sobre la convocatoria de la Junta General o Accionistas



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 20

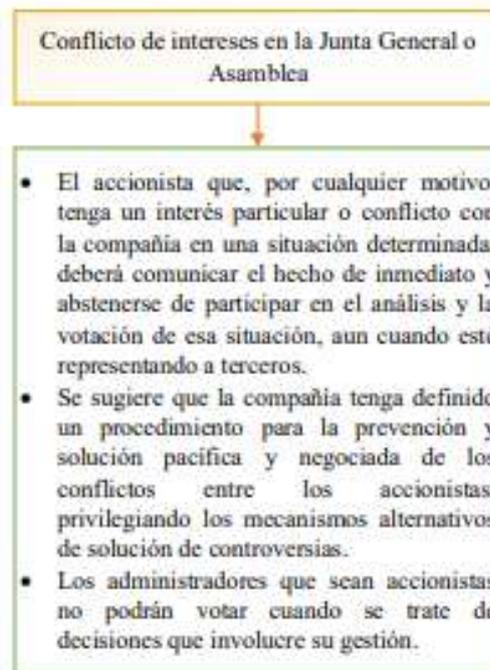
Quinto principio sobre voto con poder



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 21

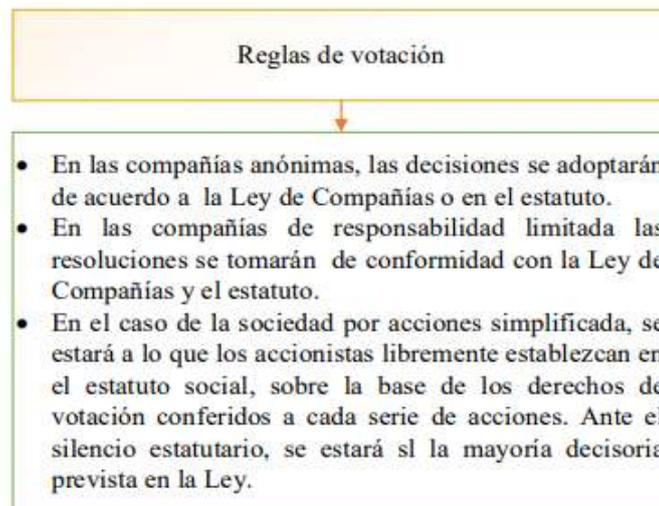
Sexto principio sobre conflicto de intereses



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 22

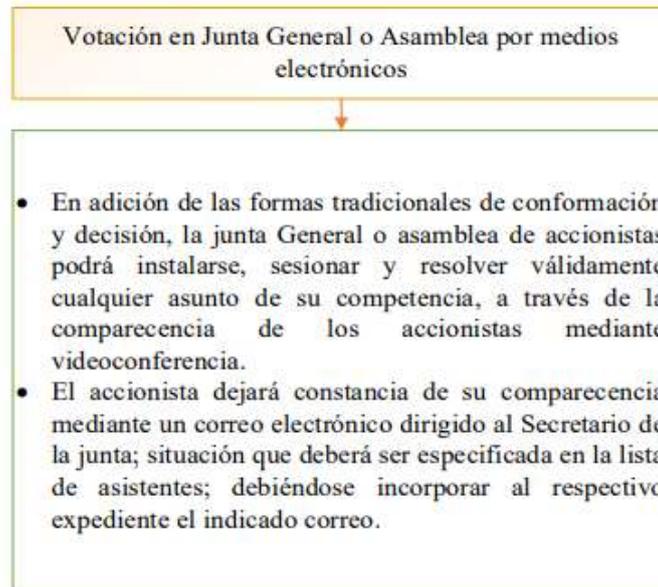
Séptimo principio sobre reglas de votación



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 23

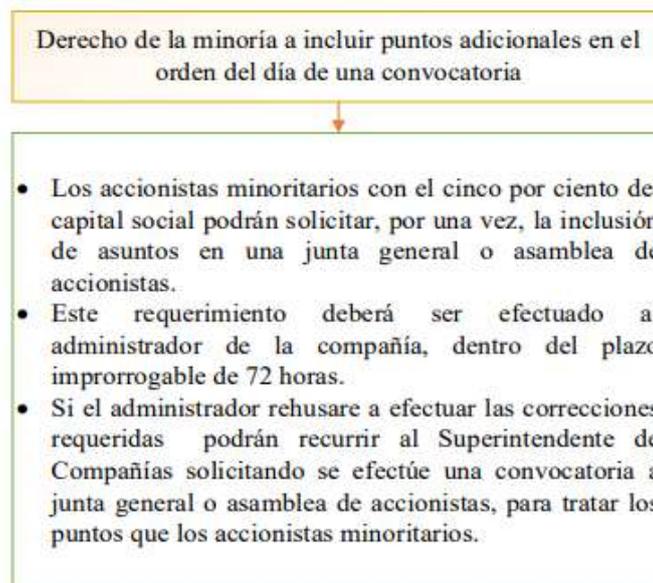
Octavo principio sobre votación



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 24

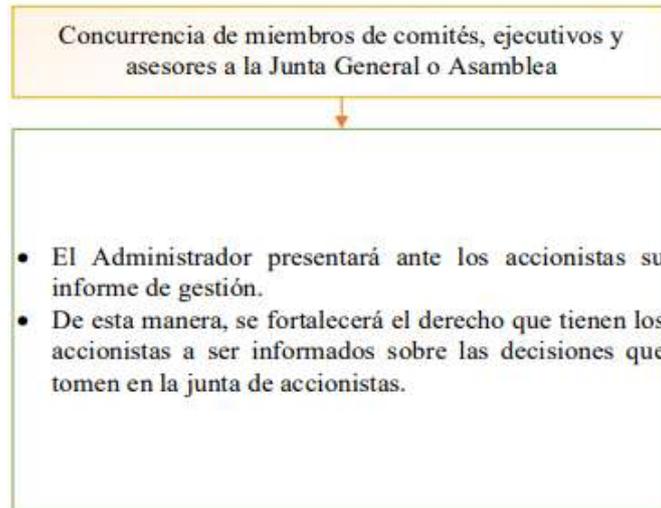
Noveno principio sobre la minoría accionaria



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 25

Décimo principio sobre concurrencia sobre miembros de comités, ejecutivos y asesores a la Junta



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

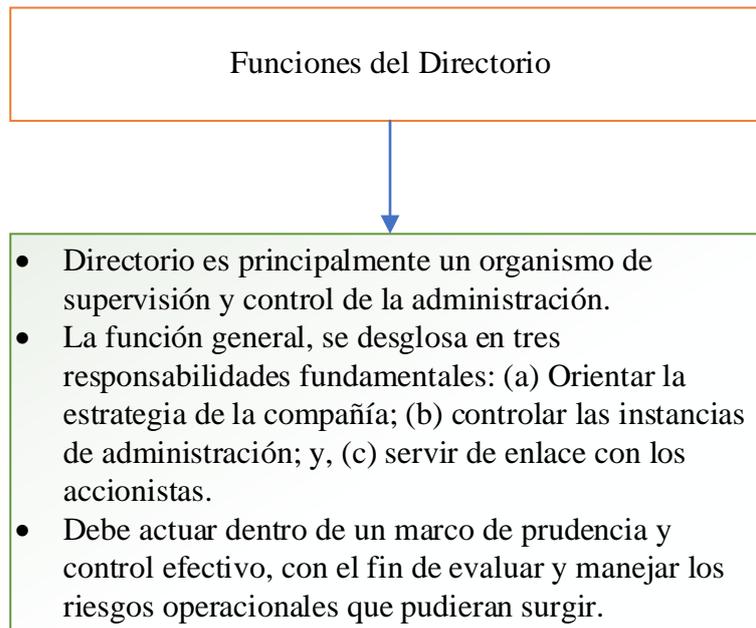
Gestión del Directorio.

El Directorio es el guardián del objeto social y del sistema de gobierno, determina el rumbo del negocio de acuerdo al mejor interés de la compañía, sin perder de vista los de las demás partes interesadas y su sustentabilidad a largo plazo. El Directorio deberá ser elegido por la junta general de accionistas. La actuación del Directorio debe orientarse hacia la búsqueda de la viabilidad a largo plazo de la compañía, al desarrollo sustentable de sus actividades operacionales, a la protección de los intereses generales de la compañía y la protección de los valores y la cultura de la misma, tratando que los planes de los gestores coincidan con los intereses de todos los accionistas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

El Directorio es el principal departamento de entidad que debe enfocarse en actividades relacionadas a la toma de decisiones con mira al cumplimiento de la visión estratégica empresarial. Sus acciones deben permitir que los negocios mantengan su viabilidad a largo plazo, por medio de actividades operacionales y de protección de los intereses de sus propietarios. A continuación, se describe el alcance de cada principio relacionado con su gestión:

Figura 26

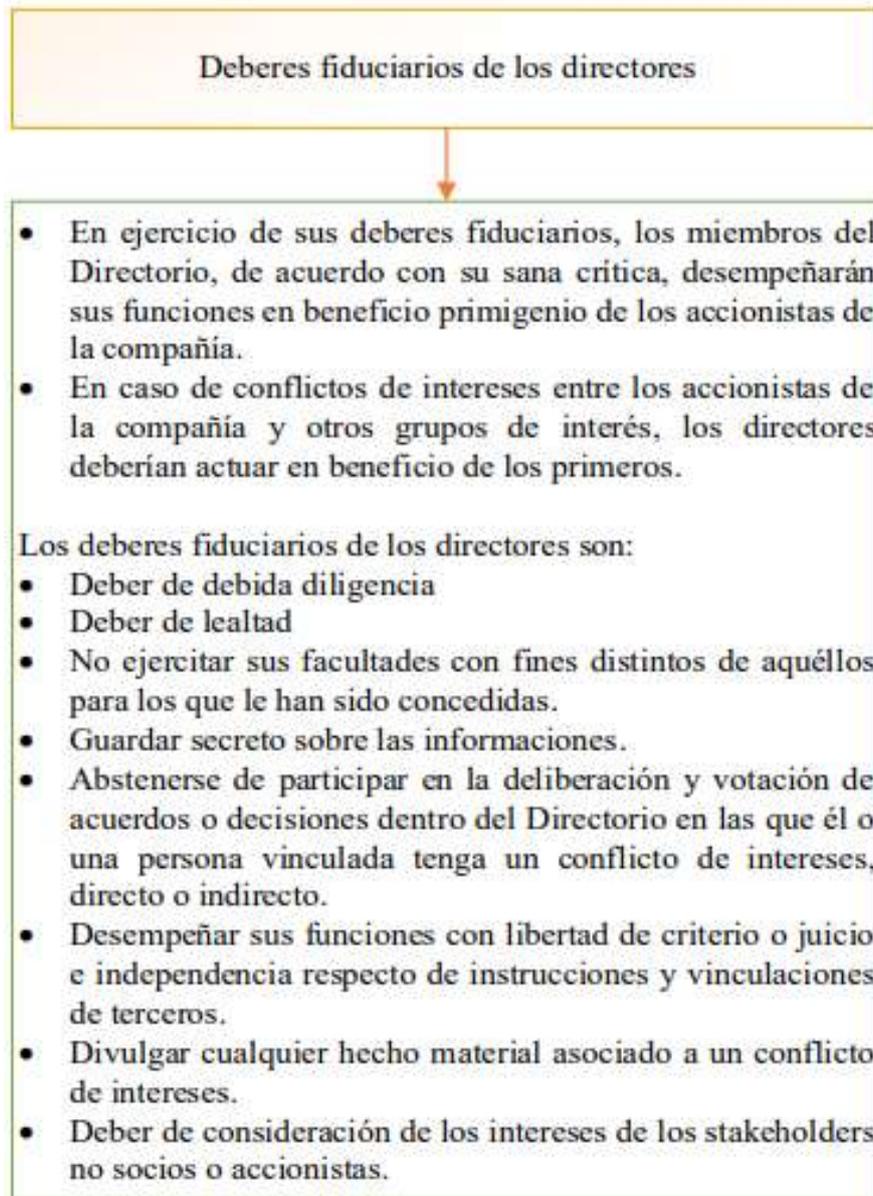
Primer principio sobre la función del directorio



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 27

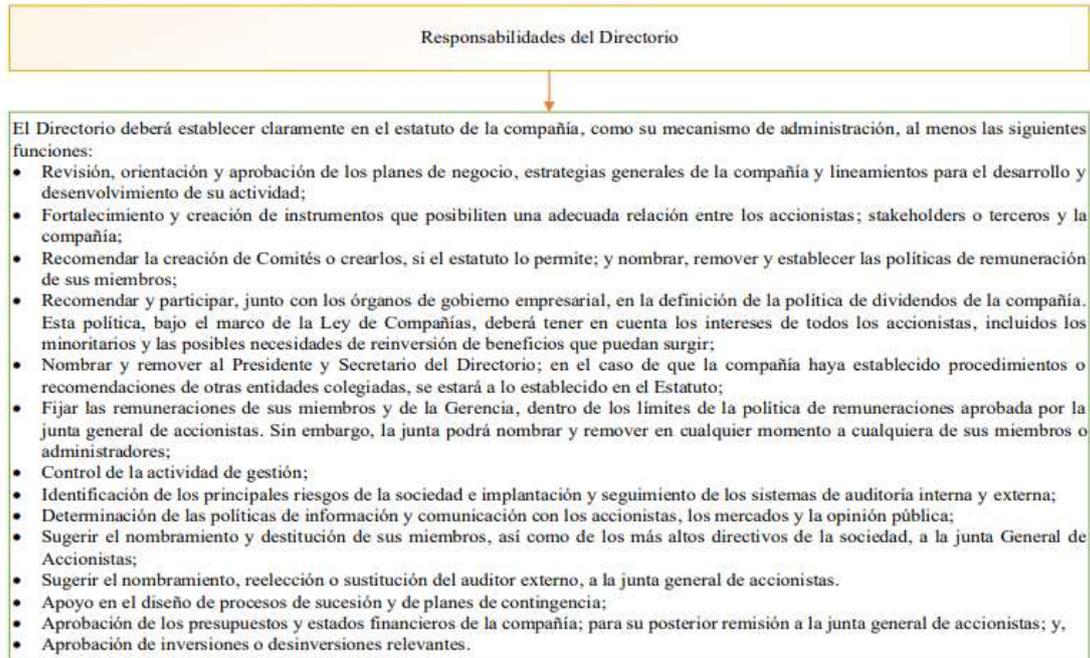
Segundo principio sobre deberes fiduciarios de los directores



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 28

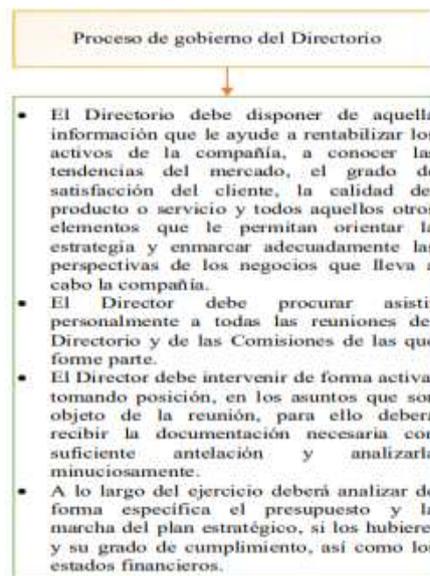
Tercer principio sobre la responsabilidad del directorio



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 29

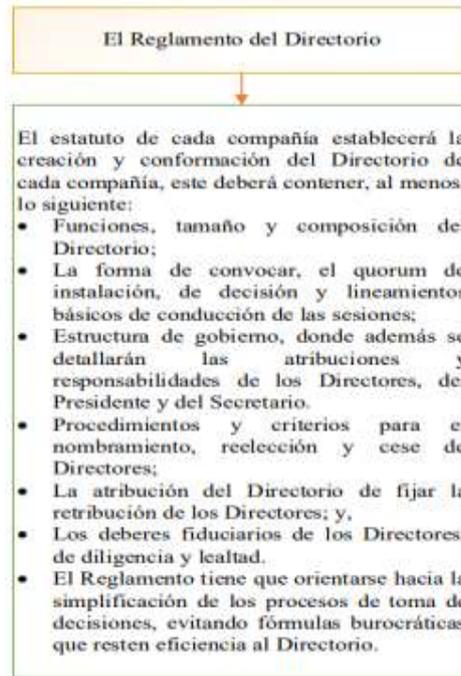
Cuarto principio sobre proceso de gobierno de directorio



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

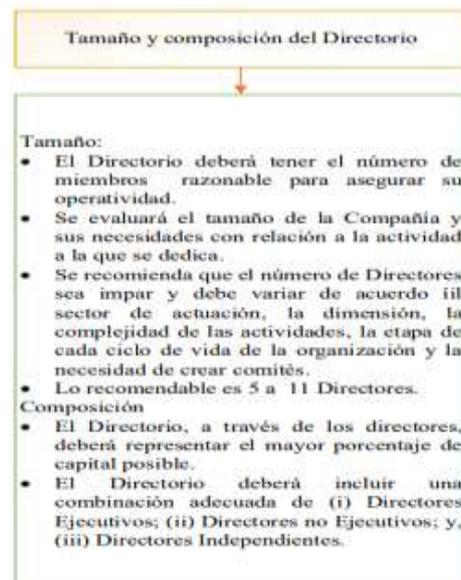
Figura 30

Quinto principio sobre el reglamento del directorio



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

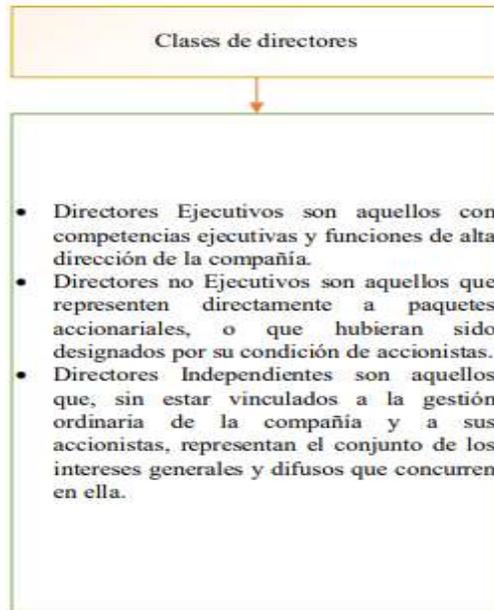
Figura 31 Sexto principio sobre la dimensión del directorio



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 32

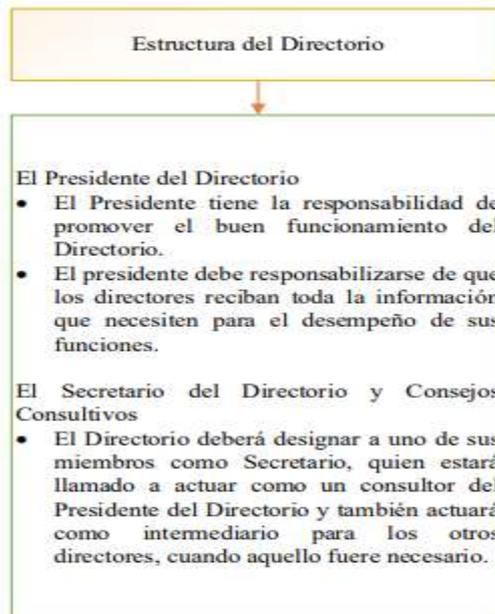
Séptimo principio sobre clase de directores



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 33

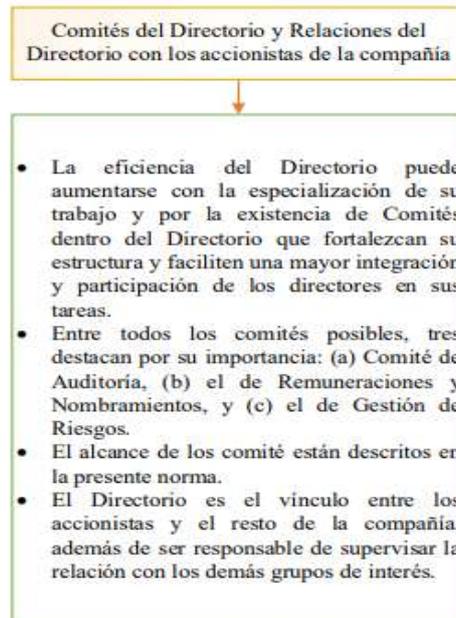
Octavo principio sobre estructura del directorio



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 34

Noveno principio sobre Comité del directorio



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Gestión del Gobierno de Familia.

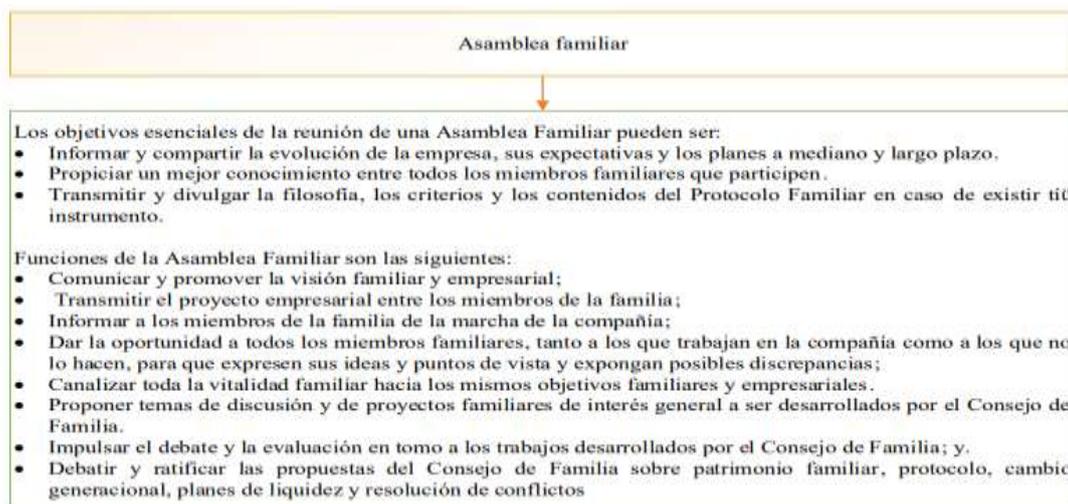
El Gobierno Familiar es el sistema que, bajo una vocación de continuidad empresarial, tiene por objeto preservar el control total o mayoritario del capital social, los valores y la cultura de la familia en la estructura societaria, diseñar una adecuada planificación patrimonial y evitar conflictos familiares o, cuando estos sobrevengan, brindar adecuados mecanismos de solución. El Gobierno familiar puede desarrollarse a través de mecanismos formales o informales. La naturaleza de estos mecanismos depende, al igual que la de los de administración, del tipo de compañía, de su tamaño y del número de generaciones que se hayan incorporado al proceso. En la medida en que las compañías crezcan y se vayan sucediendo nuevas generaciones, es recomendable que el Gobierno Familiar se realice a través de mecanismos como la Asamblea Familiar y/o el Consejo de Familia, y que se materialice documentalmente, por ejemplo, mediante protocolos familiares. La formalización y consolidación progresiva de los órganos de gobierno de la familia en la compañía, en especial del Consejo de Familia, pueden contribuir en gran medida a alinear los intereses de la familia y de la propiedad familiar, atenuando hasta cierto punto el impacto del "factor familiar" en el Gobierno Corporativo, y en particular, en la labor del Directorio (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Bajo este contexto de voluntariedad, la Asamblea Familiar es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia que deseen participar dentro de la compañía, la misma que podrá ser presidida por un Jefe de Familia. El Consejo de Familia, órgano elegido por la Asamblea Familiar, estaría llamado para deliberar y trabajar en tareas específicas asignadas por la Asamblea Familiar. En las compañías con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia podría funcionar también como Asamblea Familiar. El estatuto de las compañías, de así considerarlo los accionistas, fijarán libremente los objetivos, funciones y composición de la Asamblea Familiar y del Consejo de Familia. Estos órganos podrán servir de foros de comunicación con la junta general y con el Directorio (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

El Gobierno Familiar promueve que las empresas familiares mantengan su control total o mayoritario sobre el capital social, valores y cultura. Esto se debe a que recomienda el diseño de buenas prácticas como: (a) asamblea de familia, (b) consejo de familia, y (c) protocolo familiar. A continuación, se describe el alcance de cada una:

Figura 35

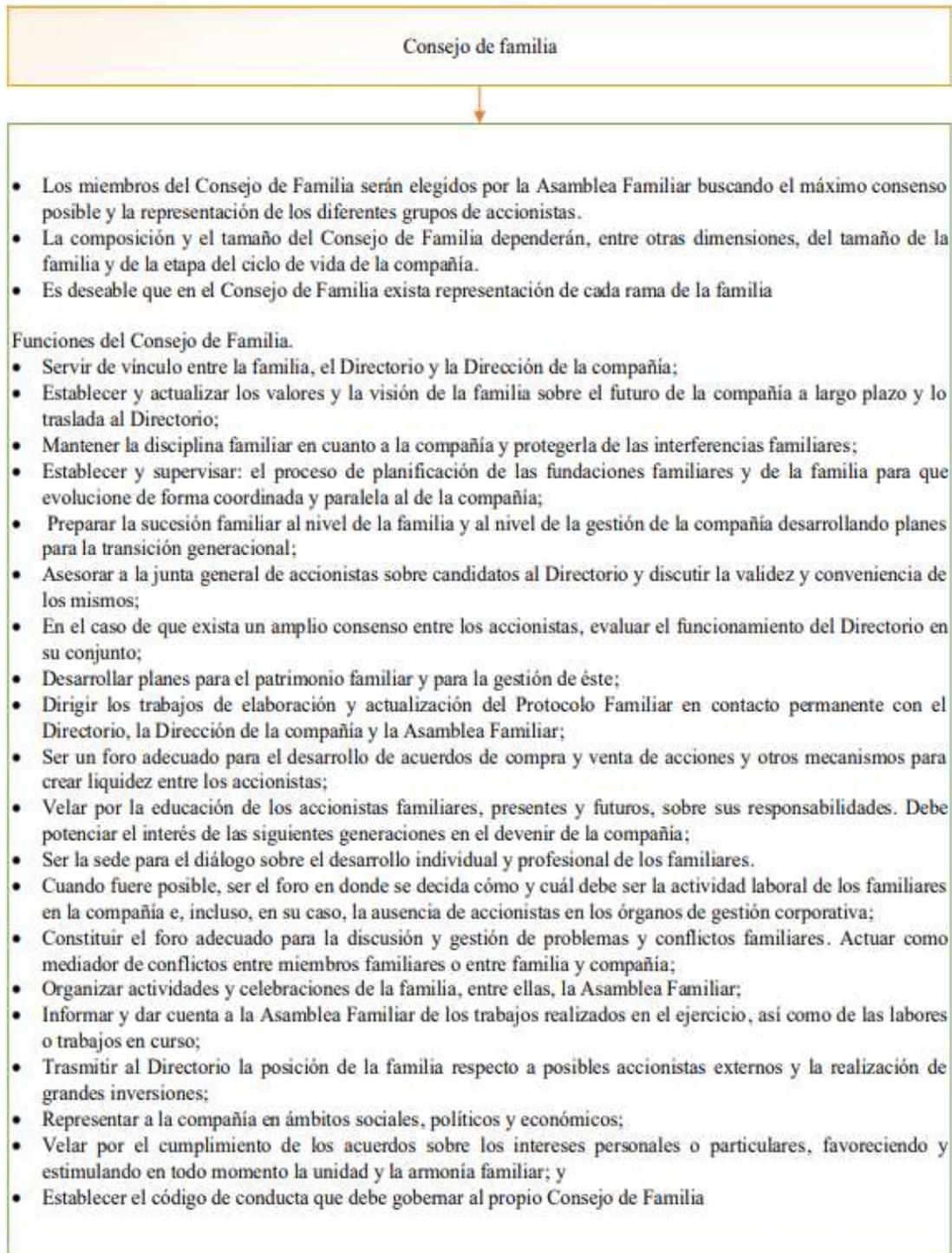
Primer principio sobre la asamblea de familia



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 36

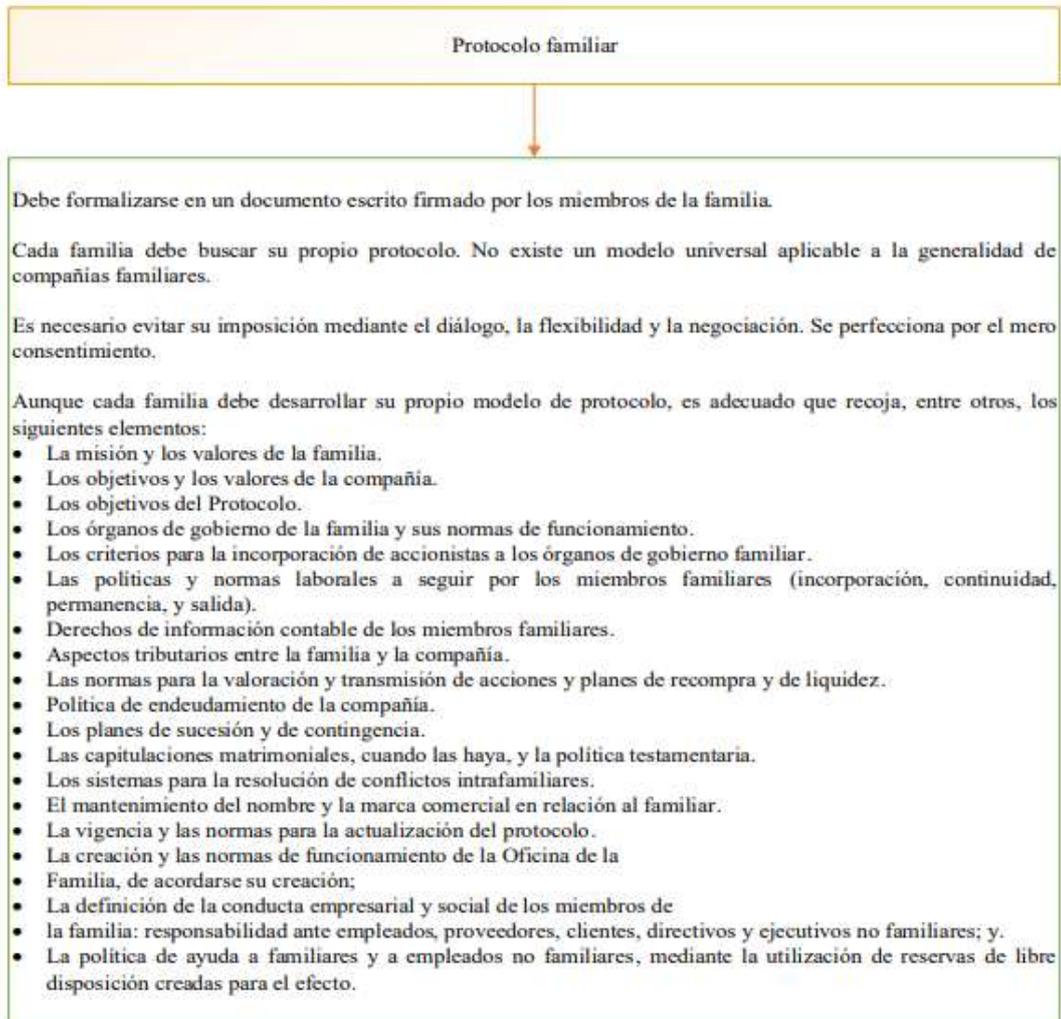
Segundo principio sobre el consejo de familia



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 37

Tercer principio sobre protocolo de familia



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Gestión del sistema de control interno.

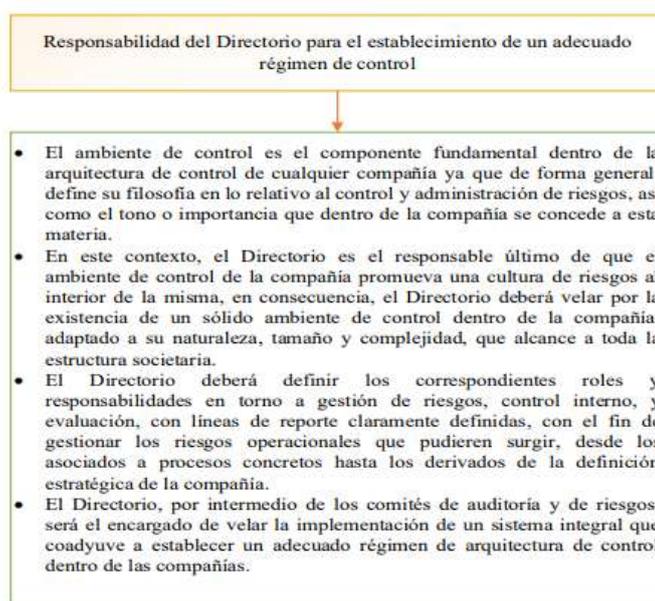
La arquitectura de control es un concepto integral, que aglutina todo lo que tiene ver con la materia de ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, información y comunicación, y monitoreo de las actividades operacionales de las compañías. En esencia, la arquitectura de control es el sistema integral que permite a la compañía contar con una estructura, políticas y procedimientos ejercidos por todos sus miembros (desde el Directorio, y la Gerencia, hasta los propios empleados), con el fin de proveer una seguridad razonable en relación al logro de los objetivos de la compañía. De acuerdo con buenas prácticas internacionales, y concretamente en el tratamiento que sobre

esta materia realiza el *Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission* (COSO), que establece las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno y administración de riesgos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

El control interno representa un sistema de gestión enfocado en la minimización del impacto ocasionado por la exposición del riesgo (inherente y residual). Esta toma como referencia el alcance de los componentes del Marco COSO, como: (a) ambiente de control, (b) gestión de riesgos, (c) sistemas de control interno, (d) información y comunicación, y (d) monitoreo, permitiendo que sea un sistema integrado y que su estructura cuente con políticas y procedimientos para su aplicación por parte de todos los colaboradores de la entidad. De la misma manera, promueve la adopción de buenas prácticas de gestión de riesgos basado en marcos probados. A continuación, se describe el alcance en los colaboradores claves de la entidad:

Figura 38

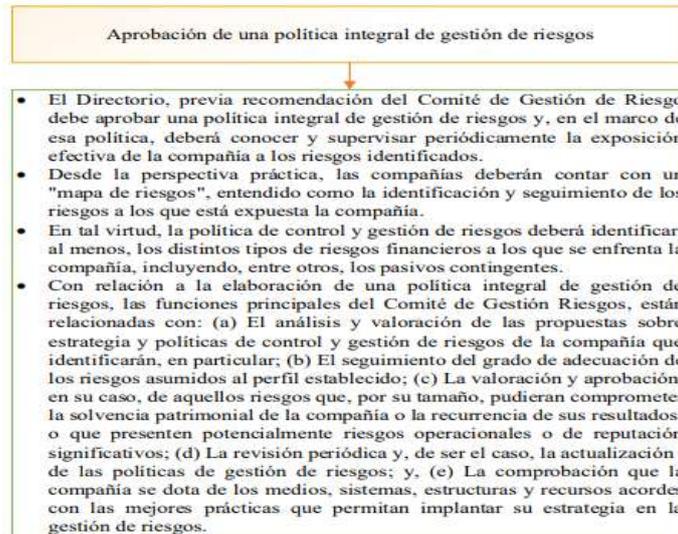
Primer principio sobre la aprobación de políticas integrales del régimen de control interno



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 39

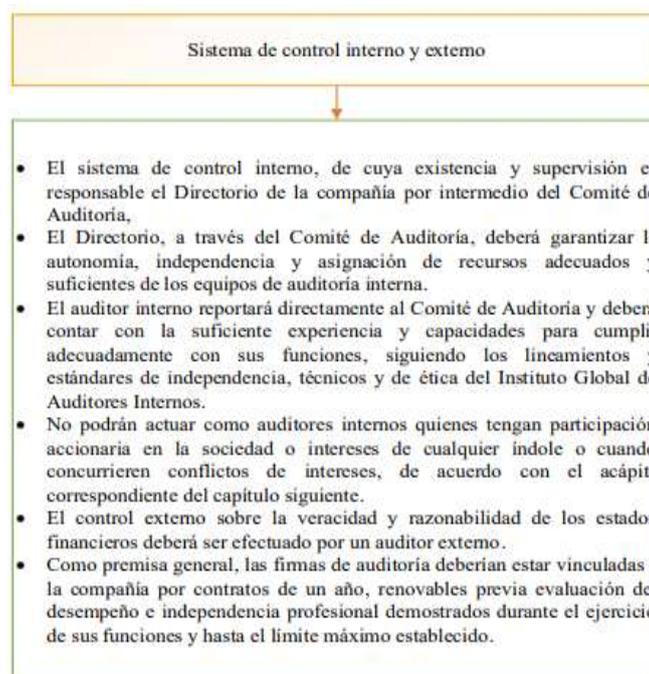
Segundo principio sobre la aprobación de políticas integrales de gestión de riesgos



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 40

Tercer principio sobre sistema de control interno y externo



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Transferencia de información.

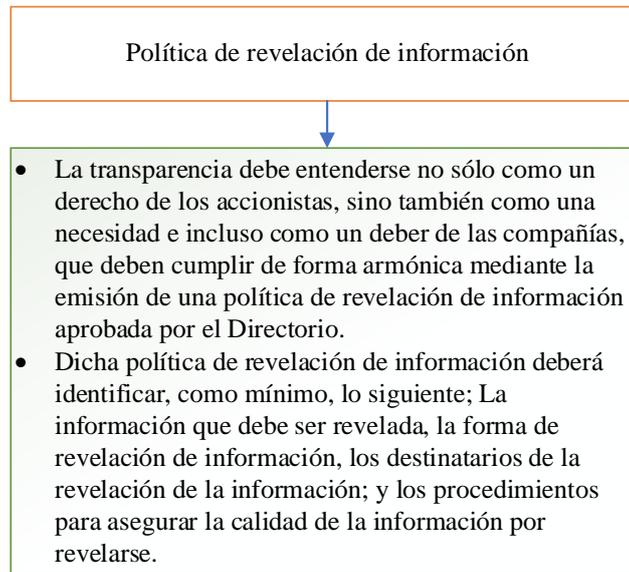
En Gobierno Corporativo la transparencia se ha convertido en un principio fundamental que reclaman tanto los accionistas de una compañía, así como el conjunto del mercado, grupos de interés (stakeholders) y otros terceros interesados. La transparencia, entendida como el acto de revelar información sobre la compañía, cuyo contenido, formato de presentación y temporalidad reúnan determinadas características, es la piedra angular sobre la que descansa la creación del activo intangible identificado con la generación y transmisión de confianza, así como de reputación de la compañía. Esta relevancia se ve reforzada por el hecho de que sólo a través de un adecuado nivel de revelación de información podrán los accionistas y terceros interesados realizar un control de la compañía, así como, para el caso de los accionistas, ejercer sus derechos de manera informada (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Se debe anotar que la transparencia ha ido evolucionando desde una demanda o derecho de los accionistas, que las compañías voluntariamente atendían más allá de los mínimos de información recogidos en las leyes mercantiles, hacia un deber de las compañías, hasta el punto de que la transparencia ha sido objeto de tratamiento legü en muchos países. Así, distintas legislaciones han establecido determinados mínimos obligatorios en términos de revelación de información, reconocidos en normas de distinto rango legal, pero dejando un amplio margen de desarrollo bajo el ámbito de la autorregulación, margen que es muy amplio para el caso de las compañías que no coticen sus acciones en Bolsa y mucho menor para las compañías cuyos valores sí se cotizan. Adicionalmente, cabe precisar que la transparencia respecto a la información financiera se ajusta actualmente a estándares internacionales, debido a la adopción obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

En Gobierno Corporativo debe promover la transparencia de información sobre los sucesos económicos y operativos como resultados de las operaciones del negocio. Esta se ha convertido un eje importante para los accionistas y socios de una entidad, además, se incluyen a los stakeholders. La transparencia, se ha convertido en una piedra angular para el control de una entidad, asimismo, para ejercer los derechos de sus propietarios. En la siguiente figura, se describe el alcance de cada medida de transparencia de la información:

Figura 41

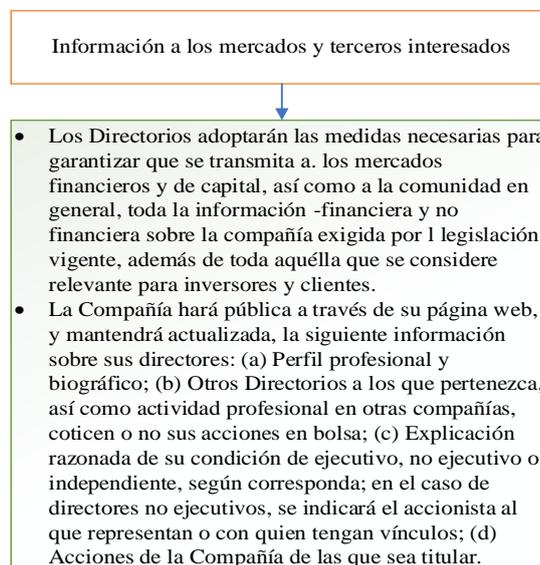
Primer principio sobre políticas de revelación de información



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 42

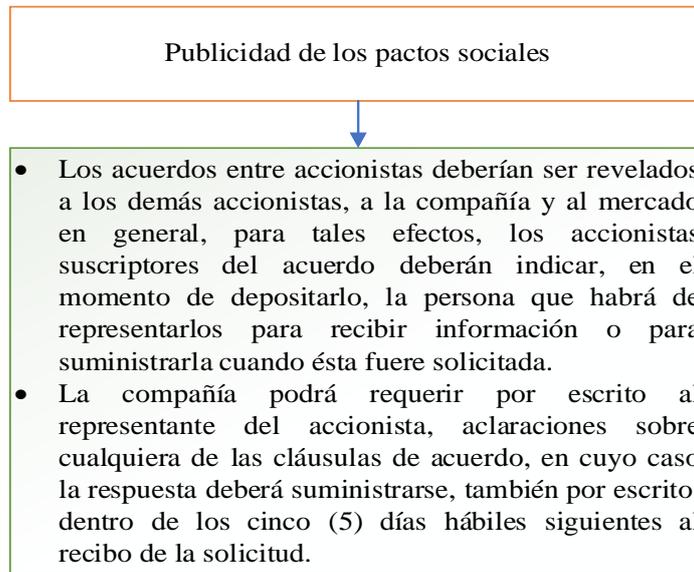
Segundo principio sobre políticas de revelación de información a mercados y terceros



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 43

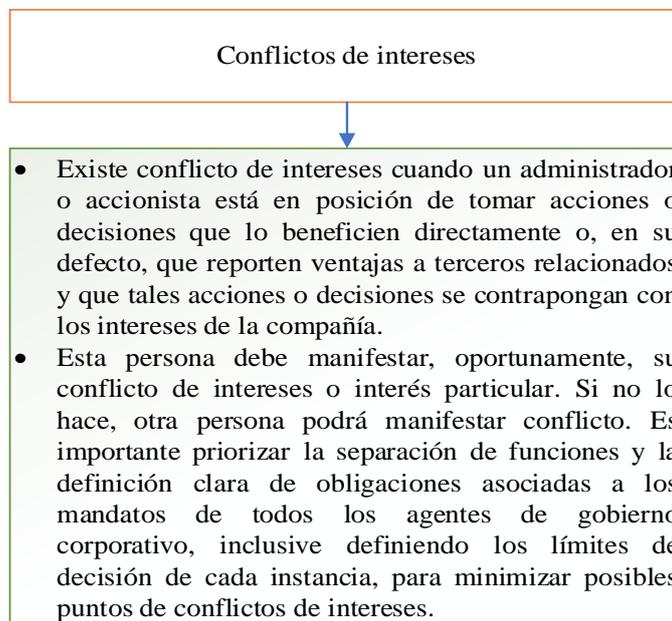
Tercer principio sobre publicidad de los pactos sociales



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 44

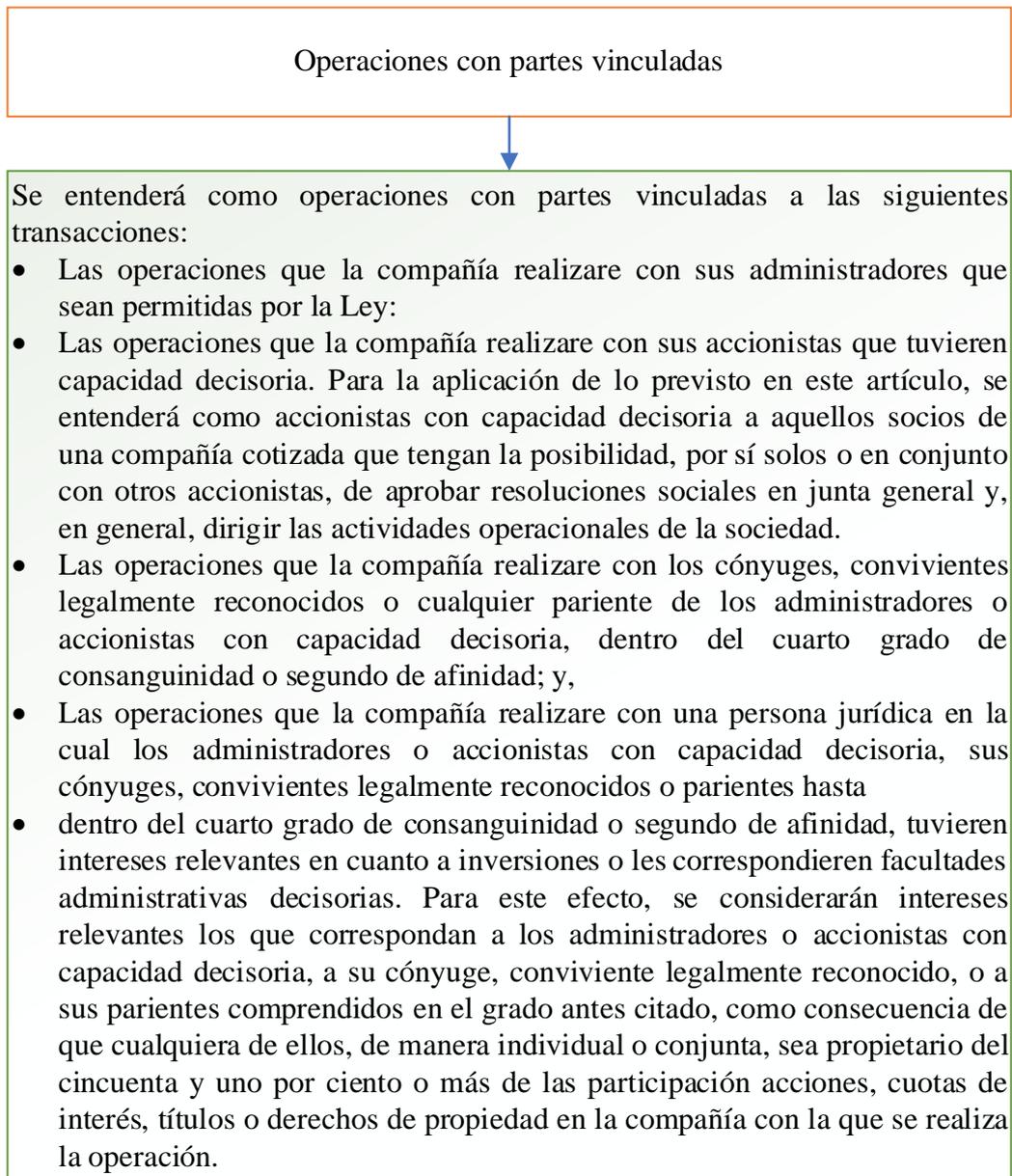
Cuarto principio sobre conflictos de intereses



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 45

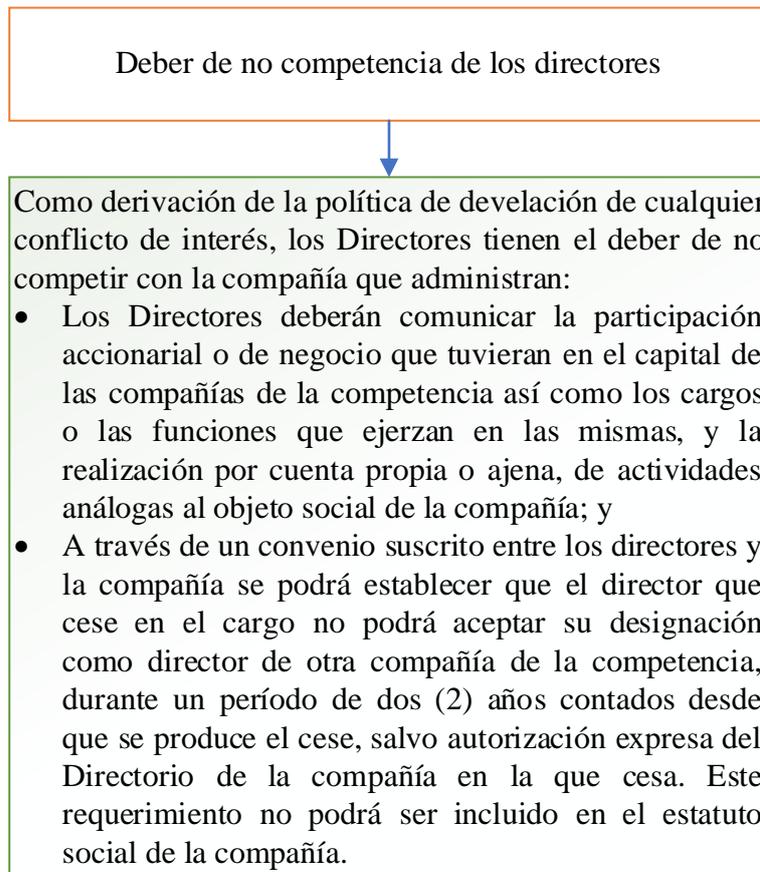
Quinto principio sobre operaciones con partes vinculantes



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Figura 46

Sexto principio sobre deberes de no competencia del directorio



Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Gestión de la corrupción.

La corrupción atenta contra las instituciones democráticas y la gobernanza de las compañías, desalienta la inversión y distorsiona las condiciones de competitividad internacional. En particular, la desviación de fondos a prácticas corruptas mina las posibilidades de los ciudadanos de alcanzar niveles económicos y sociales más altos, y dificulta los esfuerzos para reducir la pobreza. En este contexto, las compañías juegan un rol importante para combatir estas prácticas. La entereza, integridad y transparencia en ambos sectores, público y privado, son claves para combatir actos de corrupción tales como el ofrecimiento, solicitud y entrega de sobornos, extorsión. Por este motivo, la comunidad empresarial debe cooperar para fortalecer los esfuerzos y apoyar las medidas para combatir la corrupción, resaltar la transparencia y concienciar sobre los problemas que se derivan de prácticas empresariales inadecuadas. La adopción de prácticas corporativas es un elemento

esencial para diseminar una cultura de ética entre las compañías. Por consiguiente, las compañías deben identificar prácticas indebidas, y aplicar controles para combatirlas, además de adoptar medidas para mitigar o remediar eventuales daños que se deriven de actos de corrupción (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

La corrupción se ha convertido en una situación adversa a los intereses de gobernanza de las compañías. Esta ocasiona diversos efectos como (a) desaliento de los inversionistas, y (b) pérdida de competitividad internacional. En el contexto empresarial las compañías juegan un rol esencial para hacer frente a dichas prácticas deshonestas. De modo que, debe participar activamente en el fortalecimiento de las medidas para mitigar la exposición de casos de corrupción. A continuación, se describe el alcance de los Lineamientos para combatir: (a) el cohecho, (b) la solicitud de soborno, y (c) la extorsión en las empresas:

Figura 47

Lineamientos para prevención de casos de fraudes en las empresas familiares

<p>Abstenerse de ofrecer, prometer o dar pagos indebidos u otro tipo de ventajas indebidas a servidores públicos y, en general, a terceros, para obtener o mantener negocios o cualquier otra ventaja indebida, para sí o para terceros.</p>	<p>Desarrollar y adoptar controles internos adecuados, programas, o medidas de ética y cumplimiento, para prevenir y detectar el cohecho u otras prácticas de corrupción.</p>	<p>Asegurar procesos, respaldados documentalmente, de due diligence, concientes a la contratación de agentes, proveedores y socios de negocio.</p>	<p>Incrementar la transparencia de sus actividades para evitar la corrupción, la solicitud de sobornos y la extorsión</p>	<p>Promover la sensibilización y el debido cumplimiento, por parte de los empleados de las políticas de la compañía y de los controles internos</p>
<p>Abstenerse de ofrecer contribuciones ilegales a los candidatos para puestos de gobierno, partidos políticos o a otras organizaciones políticas.</p>	<p>Establecer adecuados canales de comunicación entre la compañía y cualquier personero, agente o empleado que conciere de cualquier práctica indebida.</p>	<p>Investigar adecuada y documentadamente los actos de potencial cometimiento de prácticas indebidas o corruptas que lleguen a conocimiento de la compañía.</p>	<p>Adoptar las medidas correctivas que sean necesarias para procurar que no se vuelvan a repetir los actos de corrupción identificados</p>	

Nota. Adaptado de *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*, por SCVS, 2020. Quito.

Capítulo 2: Metodología de la Investigación

Actualmente las investigaciones empresariales tienen cada vez mayor injerencia en el diseño de mejores prácticas que están orientadas a responder a los problemas que enfrentan el entorno empresarial. Sin embargo, este hecho aún es limitado; pese a ello, está demostrado que la investigación empresarial tiene la posibilidad de influir en la aplicación de las buenas prácticas e incidir en la toma de decisiones (Arias, 2016). En relación con lo expuesto, se establece el siguiente plan metodológico.

Diseño de Investigación

El análisis de los fenómenos en su entorno natural sin interferir en los hechos, denotan las características de la investigación no experimental. Los diseños no experimentales permiten al investigador observar los fenómenos inalterados a medida que se desarrollan de forma natural. Dicho de otra manera, no manipula deliberadamente las variables que se estudian. Este tipo de investigación consiste principalmente en la observación y análisis de fenómenos que tienen lugar en el presente (Lerma, 2017). De modo que, se seleccionan los diseños observacional, transversal y prospectivo de acuerdo con su propósito, nivel de medición y cronología respectivamente.

El diseño observacional es aquel que se enfoca en recopilar datos "in situ", o en el lugar donde se está discutiendo el tema que se investiga. Como se enfoca en la investigación directa de eventos en el contexto de su lugar y tiempo de ocurrencia, se convierte en el método de elección para explorar fenómenos que tienen lugar tanto en procesos naturales como sociales. Este diseño prioriza la recopilación de datos in situ. Además, permite el uso de métodos tanto directos como indirectos (Arias, 2016). De manera que, contribuirá en la comprensión de los desafíos que inciden en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo y las oportunidades de mejoras para las PYMES familiares de Guayaquil.

Según (Hernández, Fenández, & Baptista, 2014) destacaron que: “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “una fotografía” de algo que sucede,” (p. 154). Por consiguiente, el diseño trasversal promueve la obtención de información en un determinado periodo de tiempo tal y como se presenta en la realidad de las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil, con el propósito de comprender su situación actual de gobernanza.

(Muñoz, 2017) Señaló que:

diseño prospectivas se enfoca en la indagación de los hechos y sus efectos en el futuro esperado, por pretender la identificación de las posibles repercusiones de ciertos sucesos que se desarrollan en el presente. Sirven no sólo para orientar la investigación, sino también para encaminar al investigador hacia las posibles vertientes del tema en el futuro (p. 152).

En relación con lo descrito el diseño prospectivo permitirá comprender el alcance de la propuesta metodológica para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo enfocadas en las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil

Enfoque de Investigación

Las investigaciones de carácter no experimental se direccionan en diversas premisas. Uno se basa en el objetivismo (estudiar la realidad sin involucrar los juicios de valor, creencias o ideas del investigador) y el otro es el subjetivismo (actitud frente a una situación en la que se considera que las ideas, creencias y emociones culturales de un grupo o persona, sin influir de alguna manera, en la investigación). De modo que, se categorizan en enfoque cuantitativo y cualitativo (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2018).

El enfoque cuantitativo de la ciencia, que deriva del objetivismo, pretende establecer vínculos causales entre los fenómenos observados con el fin de proporcionar una explicación. Por otra parte, el enfoque cualitativo, proviene del subjetivismo, que está fascinado por cómo las personas interpretan el mundo que les rodea (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2018).

. En relación con lo expuesto se toma en consideración el enfoque mixto, por lo cual se empleará tanto el alcance cuantitativo y cualitativo.

(Hernández, Fenández, & Baptista, 2014)Expusieron que:

Los métodos mixtos es la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales, (p. 534).

Tipo de Investigación

En relación con el alcance de los diseños observacional, transversal y prospectivo, se toma en consideración a la investigación exploratoria, que según el alcance expuesto por (Morán & Alvarado, 2018) destacaron que;

Las actividades científicas exploratorias producen una visión preliminar y general y están destinadas a estudiar fenómenos o temas que no son bien entendidos o estudiados. Este tipo de estudios son útiles para recopilar datos que permitan una identificación y definición más precisa de los temas, la validación de hipótesis o el ajuste de los pasos para aplicar una metodología más adecuada para desarrollar con éxito esquemas de investigación (p. 107).

Fuente de Información

Las fuentes primarias son investigaciones en las que la información se obtuvo directamente de los investigadores, es decir, de primera mano (Arias, 2016).. Las cuales provendrán de las PYMES familiares y de las opiniones de expertos

Investigaciones que utilizan fuentes secundarias, las que se basan en información y pruebas recopiladas por diferentes partes o que son el resultado de otras investigaciones (Arias, 2016). Estas se obtuvieron de las distintas referencias bibliográficas que contribuyeron en la determinación de las bases teóricas, conceptuales, referenciales, y legales para entendimiento y direccionamiento de la investigación en la búsqueda de una propuesta metodológica aplicable.

Población y Muestra

Población

La población, o más específicamente el universo objetivo, es una colección infinita o finita de elementos con rasgos comunes a los que se aplicarán los resultados de la investigación. El problema y los objetivos del estudio sirven como límite para esto. Además, la población objetiva debe definirse con precisión y claridad tanto en el objetivo general del estudio como en el problema de investigación (pregunta) (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2018). De modo que, la población estará conformada por un aproximado de 9,083 PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 6

Población de PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil

Tamaño	Cantidad de Empresas
Mediana	2,114
Pequeña	6,969
Total general	9,083

Nota. Tomado de *Ranking de Compañías*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022. Ecuador. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortalInformacion/sector_societario.html

Muestra

Es necesario elegir una muestra cuando, por diversas razones, es imposible incluir todas las partes constituyentes de la población accesible. Además, la muestra es un subconjunto discreto y representativo tomado de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que, por su tamaño y características similares a las del grupo, permite realizar inferencias o generalizar resultados al resto de la población con un margen de error conocido (Arias, 2016).

Además, la muestra se basa en técnicas para su elección. Los métodos se pueden dividir en dos categorías: (a) probabilístico o aleatorio, y (b) no probabilístico. Los métodos de muestreo probabilístico se clasifican en: (a) azar simple, que permite que todos los elementos tengan la misma posibilidad de ser elegidos en un procedimiento de muestreo aleatorio simple, (b) el muestreo aleatorio sistemático se basa en elegir un elemento en función de un número fijo. Este método consiste en seleccionar un elemento en (n) veces, y (c) muestreo estratificado implica la creación de estratos homogéneos dentro de la población al dividirlos en subconjuntos cuyas partes constituyentes comparten rasgos similares. Después de eso, se hace una selección aleatoria dentro de cada estrato (Arias, 2016).

En los métodos de muestreo no probabilístico, se basan un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad. Éste se clasifica en: (a) muestreo casual, también conocido como muestreo accidental, es un método que permite seleccionar los elementos al azar sin tener en cuenta estándares o juicios predeterminados, y (b) muestreo por conveniencia, en este escenario, los elementos se seleccionan con base a criterios que han sido preestablecidas por el investigador sobre quiénes en la población tendrá mayor probabilidad de proporcionar información (Lerma, 2017).

De modo que, para la selección de una muestra idónea que sirva para la obtención de información directa sobre los desafíos que enfrentan las PYMES familiares sobre la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, se toma en consideración al muestreo azar simple, la cual toma como base la población objetiva de 9,083 PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil. De la misma manera, toma en consideración un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, considerando que la fuente principal para el diseño de la propuesta metodológica provendrá de las opiniones de expertos. Esto permitió la obtención de una muestra de 67 PYMES familiares.

Figura 48

Muestra

Calculadora de Muestras

Margen de error: 10%
 Nivel de confianza: 90%
 Tamaño de Población: 9083
 Calcular

Margen: 10%
Nivel de confianza: 90%
Población: 9083

Tamaño de muestra: 67

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

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

n= Tamaño de la muestra
 z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Nota. Tomado de *Calculadora de muestras*, por Asesoría Económica & Marketing, 2022.

Recuperado de https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

En relación con la selección de expertos, se toma en consideración al muestreo no probabilístico por juicio, la cual se basa en los criterios del investigador. De modo que, se requerirá la participación de cinco expertos en Gobierno Corporativo y que comprenda sobre la problemática de estudio. A continuación, se describen los expertos seleccionados.

Tabla 7

Expertos en PYMES familiares

No.	Expertos	Formación	Experiencia Profesional
1	Mónica Alexandra Duque Rodríguez	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Ingeniera Comercial. Diploma Superior en Educación Universitaria por Competencias. Magíster en Contabilidad y Finanzas con Mención en Gerencia y Planeamiento Tributario. Magíster en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros Egresada de Doctorado en Contabilidad	Auditoría, contabilidad, docencia universitaria, funcionaria pública y también trabajó en la Superintendencia de Compañías, valores y Seguros
2	Grace Alvarado MBA	Ingeniera en Auditoría y Contabilidad y Master en Administración de Empresas	Socia de IDEIA Consulting F&L Cía. Ltda., por más de 5 años, Finance Supervisor en General Motors por 3 años, Interna Control Supervisor ICFR (General Motors South América), y Auditor Senior en Deloitte por dos años.

3	Romel Guerra Alomato.	Ingeniero Comercial CFE CIA	Más 12 años de experiencia como Consultor en Auditoría Interna. Además, posee certificaciones internacionales como: (a) CFE certificado en Fraude por la Association of Certified Fraud Examiners, (b) Silver Lean como líder Senior certificado por Lean Horizons (USA), y (c) CIA como auditor interno certificado por el Institute of Internal Auditors (USA). Actualmente es Gerente de Auditoría Interna en Grupo Consenso y es socio fundador de IDEIA Consulting F&L Cía. Ltda. Además, formó parte de General Motors Ecuador por más de 10 años como Global Ledger Project Implementación Liason GMSA Socio de IDEIA Consulting F&L Cía. Ltda.
4	Ing. Alan Sierra	Ingeniero en Auditoría y Contabilidad	Consultor empresarial. Experto en Fraude

Nota. Expertos seleccionados mediante el método de muestreo no probabilístico intencional.

La selección de los expertos se llevó a cabo mediante una comprobación de requisitos. Estos parámetros se establecieron mediante el método *Brain Storming* también conocido como lluvias de ideas, en la que se determinaron el perfil mínimo que, de cumplir un profesional para ser considerado experto, como se muestra a continuación:

Tabla 8

Requisitos de perfil para participación como expertos

No.	Criterios de selección	Expertos			
		1	2	3	4
1	Experiencia en temas relacionados a gobierno corporativo	✓	✓	✓	✓
2	Profesional con experiencia de más de 10 años	✓	✓	✓	✓
3	Título de cuatro o quinto nivel	✓	✓	✓	✓
4	Catedrático, formador o conferencista	✓	✓	✓	✓
5	Auditor, consultor de gestión, asesor empresarial.	✓	✓	✓	✓
Cumplimiento		Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de “*Metodología de la Investigación,*” por Hernández, et al., 2014.

México. Ecoe Ediciones.

De la evaluación realizada sobre los requisitos que deben de cumplir los expertos se pudo denotar que solo cuatro profesionales cumplieron con los requisitos solicitados. De manera que, se procede a describir sus datos y experiencia profesional, como se muestra en la siguiente tabla.

Técnicas de Recolección de Datos

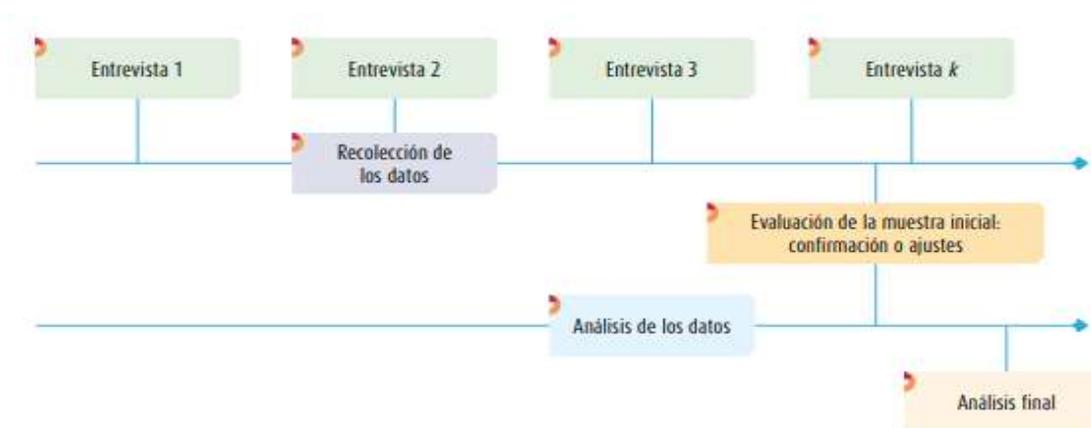
El investigador puede recopilar datos utilizando técnicas de levantamiento de información, porque proporcionan los medios o las herramientas a través de las cuales se pueden especificar los pasos que guían el método. Los tipos de técnicas más utilizados son: (a) observación, (b) entrevistas, (c) encuestas, y (d) análisis de documentos. De la misma manera, los métodos se apoyan en herramientas tales como: (a) lista de cotejo, (b) guía de preguntas, (c) cuestionarios, y (d) documentos o fichas, respectivamente (Muñoz, 2017). En relación con lo expuesto se seleccionan las técnicas entrevistas apoyada con la guía de preguntas y encuestas acompañada con la herramienta cuestionario.

Entrevista

La entrevista es un método que depende en gran medida del entrevistado y su personalidad. Es significativo señalar que las cualidades personales que se requieren para la entrevista son las mismas que se requieren para otras partes de la investigación y giran en torno a la confianza, la curiosidad y la naturalidad, es decir, propiciar una adecuada interacción, que favorezca un vínculo de respeto., un sentido de unidad y cohesión en la búsqueda de la solución del problema de estudio (Hernández, Fenández, & Baptista, 2014). A continuación, se describe el esquema de la aplicación del instrumento entrevista.

Figura 49

Esquema de la aplicación del instrumento entrevista



Nota. Tomado de *Metodología de la Investigación*, por Hernández, et., al., 2014. México. Ecoe Ediciones

En concordancia con lo descrito, la investigación toma en consideración a las entrevistas semiestructuradas o abiertas que se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir otras adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están

predeterminadas. Se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla, ya que es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido (Malhotra, 2019).

Por tanto, se desarrolló una guía de preguntas semiestructuradas que se enfocan en temas relacionados con propósito de la investigación. Esto con el fin de obtener datos puros que sirvan de base para el desarrollo de la propuesta metodológica para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo enfocadas a las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil.

Hernández et al., (2014) señalaron que: “La validez de un instrumento se obtiene mediante las opiniones de expertos. La evidencia de la validez de criterio se produce al correlacionar las puntuaciones de los participantes, obtenidas por medio del instrumento, con sus valores logrados en el criterio,” (p. 298).

La entrevista diseñada pasó por un proceso de calificación para comprobación de su validez y confiabilidad, por parte de los expertos y el tutor guía. Esta revisión tomo como base una escala de medición de cinco niveles, tales como: (a) indispensable o cinco, (b) sumamente importante o cuatro, (c) medianamente importante o tres, (d) poco importante o dos, y (e) no se toma en cuenta o uno. A continuación, se presenta la calificación otorgada a cada ítem.

Tabla 9

Comprobación de la validez y confiabilidad de cada ítem del instrumento guía de preguntas

No.	Preguntas:	Calificación					Resultado
		No.1	Expertos No.2	No.3	No.4	Promedio	
1	¿En qué contribuye las buenas prácticas de gobierno corporativo en las PYMES familiares?	4	5	4	4	4.5	Sumamente importante
2	¿Cuál es su opinión relacionada con las prácticas de gobierno corporativo actuales de las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?	5	5	5	4	5	Indispensable
3	¿Qué situaciones de riesgos presentan las PYMES familiares al carecer de buenas prácticas de gobierno corporativo?	5	5	5	5	5	Indispensable
4	¿Cuáles son los desafíos que inciden en la aplicación de prácticas apropiadas de gobierno corporativo en las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?	4	5	5	4	4.5	Sumamente importante
5	¿Cómo deberían las PYMES familiares aplicar buenas prácticas de gobierno, como proyecto de mejora continua?	5	4	4	4	4	Sumamente importante

6	¿Qué acciones deben incorporar las PYMES familiares para asegurar sus prácticas de buen gobierno corporativo?	4	4	5	5	4.5	Sumamente importante
---	---	---	---	---	---	-----	----------------------

Nota. Tomado de *Metodología de la Investigación*, por Hernández, et., al., 2014. México.

Ecoe Ediciones

Encuesta

La encuesta que se realiza mediante un cuestionario, para la obtención de dato de los sujetos de investigación, durante el trabajo de campo. Dado que se compone de una serie de preguntas sobre una o más variables a medir. Esto se debe a que el cuestionario es una herramienta que permite la recolección de datos a través de un formulario que los sujetos pueden completar de forma independiente (Lerma, 2017).

Uso del programa estadístico IBM SPSS 23.

Un paquete estadístico es un sistema o conjunto de programas integrados y funcionales, es decir, no requiere la salida e ingreso al programa. Esto permite la aplicación de un conjunto ilimitado de procedimientos estadísticos para el análisis de datos (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018). En relación con lo descrito se toma en consideración el programa IBS SPSS para el procesamiento y análisis de datos procedente de la encuesta aplicada a las PYMES familiares de Guayaquil.

En relación con el programa IBM SPSS, se toma en cuenta el alcance descrito por Ñaupas, Valdivia, Palacios, y Romero (2018) el cual señaló que:

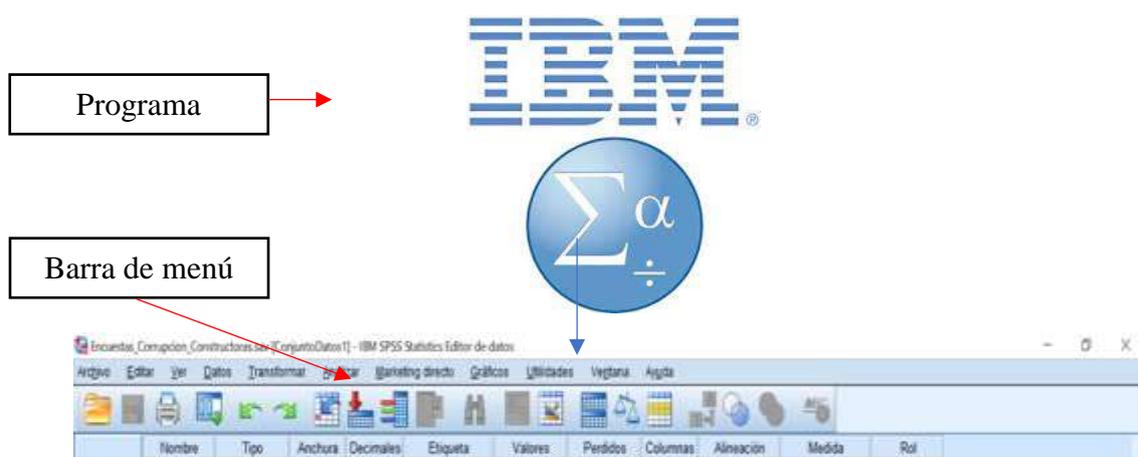
El programa estadístico IBM SPSS, es un potente paquete estadístico que sirve para ingresar y analizar y producir datos estadísticos en ciencias sociales. Es un paquete computacional diseñado por estadísticos, ingenieros de sistemas y científicos sociales. Las iniciales corresponden a *Statistic Package Social Sciences* que significa Paquete Estadístico para Ciencias Sociales. El sistema permite efectuar una gran cantidad de tareas de diseños, cálculos, análisis, traficación, en pocos segundos siendo las principales: (a) tablas de frecuencia, (b) tablas cruzadas, (c) análisis exploratorio, (d) estadígrafos, (e) correlación, (f) regresión, entre otras (p. 445).

Por lo tanto, el programa IBM SPSS permitirá que los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a las PYMES Familiares sean documentados, procesados y analizados respectivamente. Esto se llevará a cabo por medio de una serie de pasos en el programa y la aplicación de métodos como la estadística descriptiva y el análisis correlacional de Pearson. Previo a esto se muestra a continuación el funcionamiento del programa SPSS.

El acceso al programa IBM SPSS, se inicia con la selección del ícono de IBM SPSS 23 que aparece en la barra de herramienta del computador. Seleccionado aparecerá un cuadro de dialogo que muestra en la parte superior la respectiva hoja de cálculo, la barra de menús conformada por elementos como: (a) archivo, (b) editar, (c) ver, (d) datos, (e) transformar, (f) analizar, (g) gráficos, (h) ampliaciones, (i) venta, y (j) ayuda. Estos menús permiten la ejecución de tareas dentro del programa (Ñaupás, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018).

Figura 50

Selección del Programa y cuadro de dialogo inicial



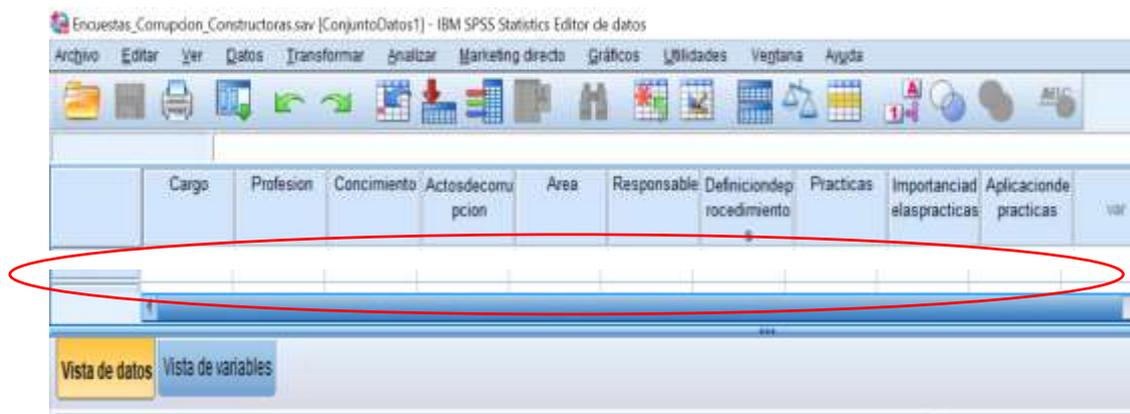
Nota. Tomado de *Metodología de la Investigación*, por Hernández, et., al., 2014. México. Ecoe Ediciones

En el programa IBM SPSS, también se muestra el visor de variables y el visor de datos. Estas pestañas permiten que los datos procedentes de las encuestas sean introducidos, según las variables del cuestionario. Además, con las barras de menú se ejecutan las operaciones estadísticas simples y complejas, conforme al propósito del uso de los datos.

La aplicación del programa IBM SPSS se ejecuta con los resultados de las encuestas aplicadas. De modo que, se procedió en primera instancia con la definición de variables en la pestaña “vista de variables”, en la que se puede observar una hoja de cálculo. En esta se precisa la etiqueta y los valores de las variables del cuestionario. En segunda instancia, en la pestaña “visor de datos” se documentan los datos obtenidos de la encuesta aplicada para la creación de una base de datos. Esta toma relación las etiquetas establecidas.

Figura 51

Ingreso de los datos levantados según cada variable de las encuestas aplicadas



Nota. Tomado de *Metodología de la Investigación*, por Hernández, et., al., 2014. México. Ecoe Ediciones

En tercera instancia se procede con la validación del instrumento cuestionario, para verificación de su confiabilidad, para lo cual considera el contenido, criterio y constructo. Esta se lleva a cabo con el método coeficiente alfa de Cronbach del programa IBM SPSS. De no ser válidos y confiables los instrumentos deben ser reajustados. Para su ejecución se selecciona en la barra de menú la opción analizar, la sub-opción escala y del cuadro de dialogo generado la opción análisis de fiabilidad. Se escoge las variables del instrumento y se selecciona los criterios descriptivos, lo cual permite la obtención del coeficiente alfa de Cronbach

En relación con la definición de coeficiente alfa de Cronbach se toma en cuenta lo expuesto por Ñaupás et., al, (2018) los cuales señalaron que:

es el promedio de todos los coeficientes posibles de división por mitades que resultan de las diferentes maneras de dividir los reactivos de la escala. Este coeficiente varía entre 0 y 1, y un valor igual o menor a 0.6 por lo general indica una confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna, (p. 285).

Las medidas de coherencia o consistencia interna del alfa de Cronbach requieren una sola administración del instrumento de medición. Esta se lleva a cabo con la aplicación de la medición del programa SPSS para el cálculo del coeficiente para su interpretación.

Previo a su respectivo comentario se debe considerar las reglas de interpretación, cabe señalar que no hay una regla que indique a partir de este valor no hay fiabilidad del instrumento. Sin embargo, los escrutinios de expertos consideran que el coeficiente debe ser

de al menos 0.70 para fines confirmatorios y exploratorios (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014).

En relación con lo expuesto, se tomó en consideración un instrumento cuestionario con una calificación de coeficiente de Cronbach superior a 0.70, para su adaptación para el propósito de la investigación. Esto permitió que los ítems que conforma la encuesta, obtuvieran una fiabilidad del 0.98 según el coeficiente Alfa de Cronbach, como se muestra a continuación:

Tabla 10

Confiabilidad del instrumento guía de preguntas

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,976	,981	12

Nota. Tomado de “SPSS,” por BIM, 2023.

Una vez validada la fiabilidad del instrumento cuestionario, se procedió con la aplicación del método encuesta a 67 PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil. Esto permitió determinar la situación actual sobre la tendencia actual del gobierno corporativo aplicado por las empresas objetas a estudios. A continuación, se muestran los principales resultados.

Resultados de las encuestas aplicadas.

1. ¿Sexo del fundador?

2.

Tabla 11

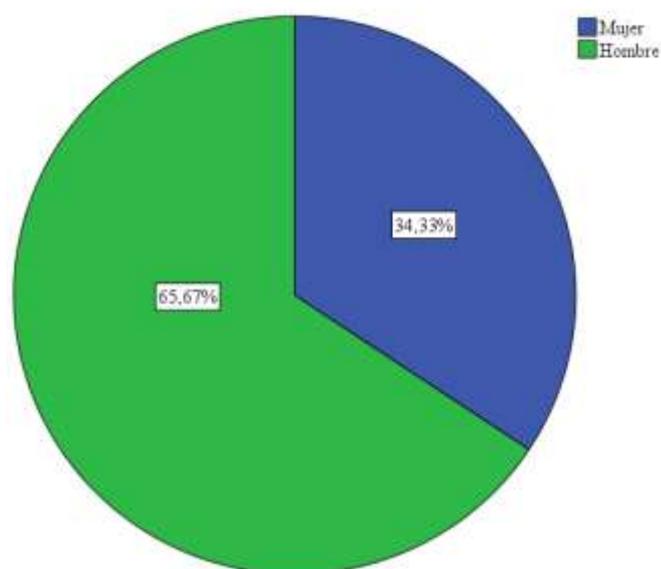
Sexo del fundador

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mujer	23	34,3%
	Hombre	44	65,7%
	Total	67	100,0

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

Figura 52

Sexo del fundador



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

En relación con los fundadores de PYMES familiares en la ciudad de Guayaquil, se denotó que el 65,7% son dirigidas por hombres mientras que el 34,4% son direccionadas por mujeres. Esto permite denotar que la tendencia de dirección empresarial la lidera el género masculino.

3. ¿Qué porcentaje de propiedad posee la empresa?:

Tabla 12

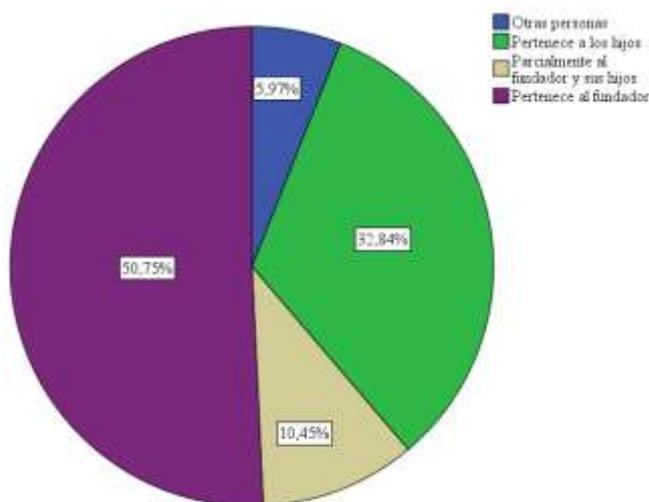
Porcentaje de propiedad

		Frecuencia	Porcentaje
	Otras personas	4	6,0%
	Pertenece a los hijos	22	32,8%
Válido	Parcialmente al fundador y sus hijos	7	10,4%
	Pertenece al fundador	34	50,7%
	Total	67	100,0%

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 53

Porcentaje de propiedad



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

En la actualidad, la dirección de las PYMES familiares pertenece a los fundadores en un 50,70%. Sin embargo, el 32,8% pasó a mano de la segunda generación, es decir los hijos de los fundadores, mientras que el 16,5% ha pasado de manera parcial a los hijos de los fundadores y terceros. Lo que denota que la tendencia de dirección actual aún se mantiene en las primeras dos generaciones.

4. ¿Cuál es la estructura organizacional actual de las empresas?

Tabla 13

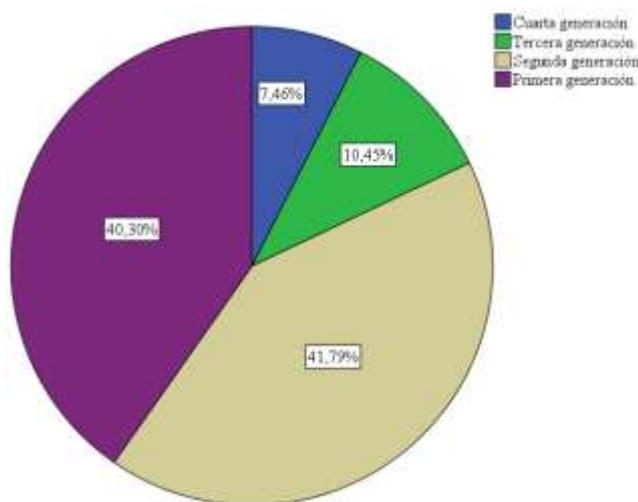
Estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Cuarta generación	5	7,5%
	Tercera generación	7	10,4%
	Segunda generación	28	41,8%
	Primera generación	27	40,3%
	Total	67	100,0%

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 54

Estructura organizacional



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

En relación a los resultados anteriores, se confirma que la dirección de las PYMES familiares pertenece a los fundadores (primera generación) y a sus hijos (segunda generación). Esto permite denotar que las sucesiones actuales se siguen manteniendo en el núcleo familiar. Sin embargo, se denota la importancia de incorporar mecanismos de sucesión apropiados.

5. ¿Cuál es el mercado en el que se desempeña la empresa?

Tabla 14

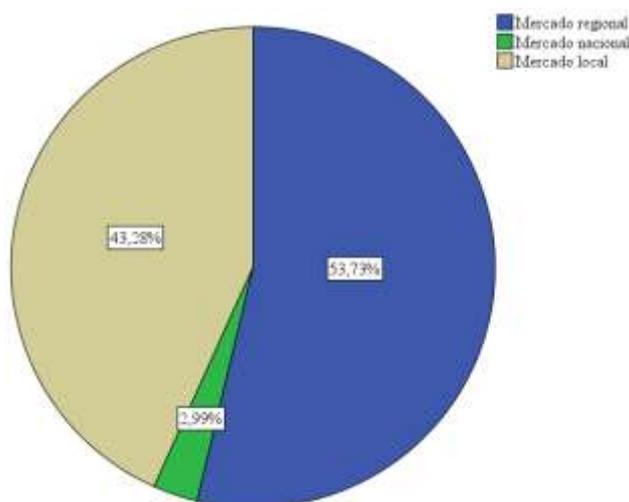
Mercado

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mercado regional	36	53,7%
	Mercado nacional	2	3,0%
	Mercado local	29	43,3%
Total		67	100,0%

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 55

Mercado



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

En relación a los mercados que participan las PYMES familiares, estas se concentran en el mercado local en un 43,30%. Sin embargo, el 43% se enfocó sus esfuerzos en abarcar sus productos y servicios a mercados regionales y un 3% a nivel nacional. Esto permite denotar que la primera y segunda generación mantiene una tendencia latente de desarrollar sus negocios en nuevos mercados.

6. ¿Existe un plan de sucesión en la empresa?

7.

Tabla 15

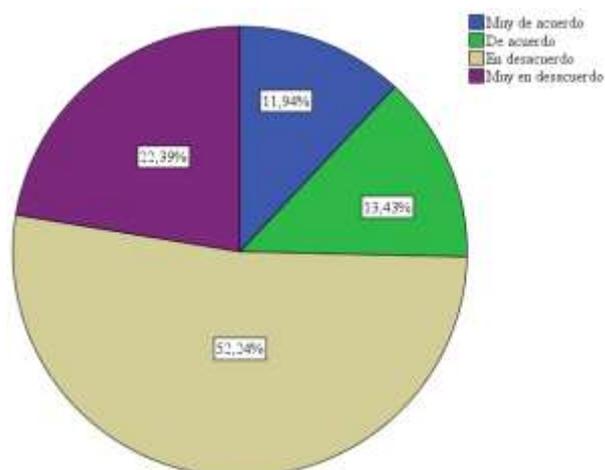
Plan de sucesión de empresas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	8	11,9%
	De acuerdo	9	13,4%
	En desacuerdo	35	52,2%
	Muy en desacuerdo	15	22,4%
	Total	67	100,0%

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 56

Plan de sucesión de empresas



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

Es indudable, que tanto la primera y segunda generación de las PYMES familiares han mantenido la tendencia de dirección y desarrollo. Sin embargo, están cerca de la tercera generación, por lo cual requieren de planes de sucesión apropiados para mantener la tendencia de crecimiento pese a que se mantenga o no la dirección del grupo familiar principal.

8. ¿Posee mecanismos de resolución de conflictos en la empresa?

Tabla 16

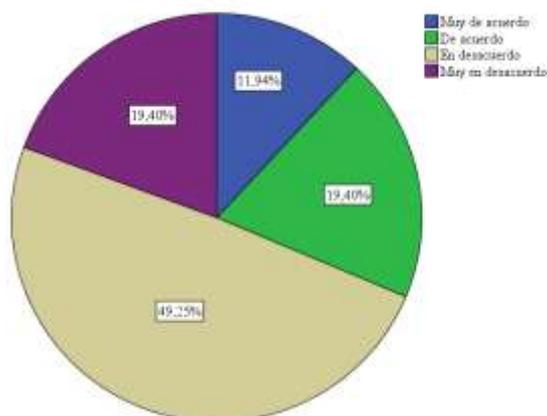
Mecanismo de resolución de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	8	11,9%
	De acuerdo	13	19,4%
	En desacuerdo	33	49,3%
	Muy en desacuerdo	13	19,4%
	Total	67	100,0%

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 57

Mecanismo de resolución de conflictos



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

Las PYMES familiares a pesar de su notorio crecimiento y tendencia de dirección de la primera y segunda generación de dirección, se denota que al menos el 68,7% no poseen mecanismo de resolución de conflictos apropiados. Lo cual denota la importancia de que se incorpore mecanismo apropiados para mitigar riesgos que pudieran afectar al talante de la organización, y en las futuras sucesiones.

9. ¿Tiene una estructura de gobierno clara y plana en la empresa?

Tabla 17

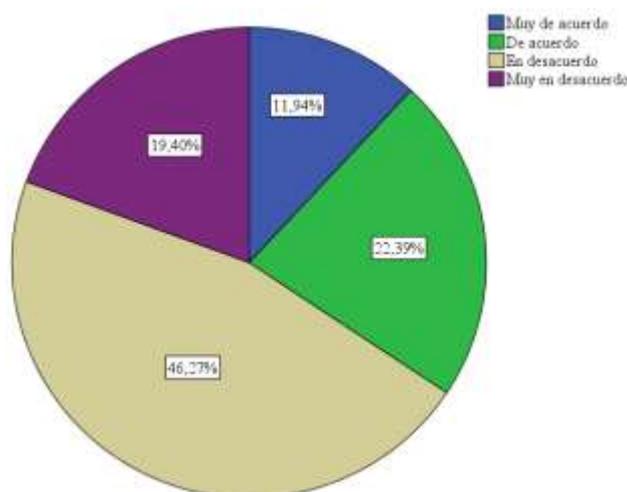
Estructura de gobierno clara y plana

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Muy de acuerdo	8	11,9%
	De acuerdo	15	22,4%
	En desacuerdo	31	46,3%
	Muy en desacuerdo	13	19,4%
	Total	67	100,0%

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 58

Estructura de gobierno clara y plana



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

Es indudable que las PYMES familiares se han mantenido competitivas en el mercado. Sin embargo, su gobernanza al estar distribuidas por miembros de un mismo núcleo familiar se denota la falta de una estructura de dirección clara en las empresas. Lo cual ocasiona los principales conflictos de interés que actualmente presenta como posibles efectos negativos en las futuras sucesiones y más en la tercera y cuarta generación.

10. ¿La empresa mantiene documentado sus valores y misión por escrito?

Tabla 18

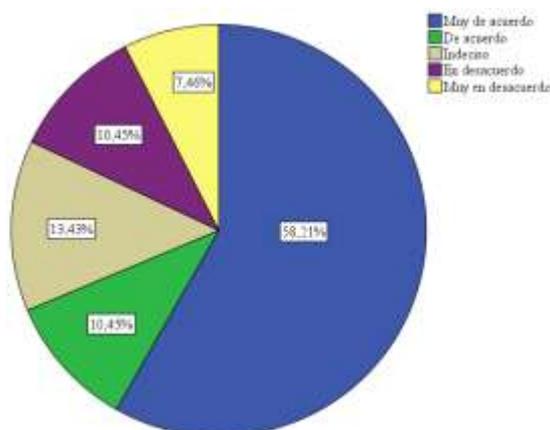
Valores y misión documentada

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	39	58,2%
	De acuerdo	7	10,4%
	Indeciso	9	13,4%
	En desacuerdo	7	10,4%
	Muy en desacuerdo	5	7,5%
	Total	67	100,0%

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 59

Valores y misión documentada



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

Los resultados permitieron denotar que las PYMES familiares mantienen documentadas su misión y valores. Sin embargo, esta puede ser interrumpida considerando los resultados que antecede, en la que se denotó la presencia de casos de conflictos de interés y problemas en la sucesión para la tercera y cuarta generación.

11. ¿Cuenta la empresa con un comité o junta directiva?

Tabla 19

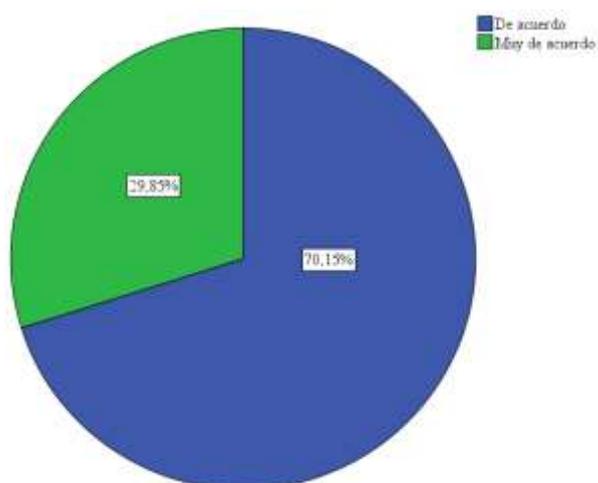
Comité o junta directiva

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	47	70,1%
	Muy de acuerdo	20	29,9%
	Total	67	100,0%

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 60

Comité o junta directiva



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

Los resultados denotan que todas las PYMES familiares mantienen una junta general de accionistas o socios. Esto se debe a los requisitos instaurados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. No obstante, no garantiza una apropiada gobernanza por parte de los directivos considerando los resultados que anteceden.

12. ¿El personal de la empresa respetan los niveles jerárquicos?

13.

Tabla 20

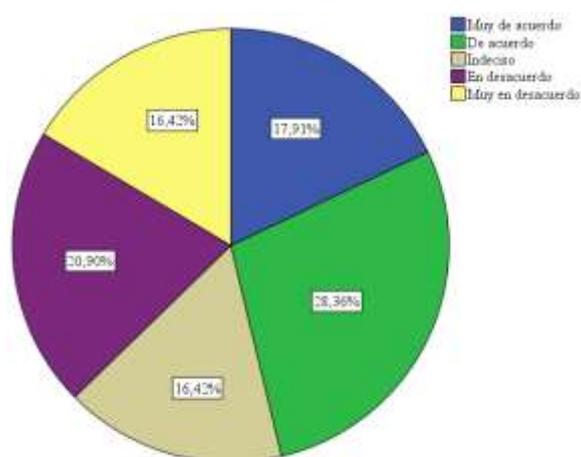
Respeto a los niveles jerárquico

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	12	17,9%
	De acuerdo	19	28,4%
	Indeciso	11	16,4%
	En desacuerdo	14	20,9%
	Muy en desacuerdo	11	16,4%
	Total		67

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 61

Respeto a los niveles jerárquico



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

En relación a los resultados derivado de las encuestas aplicadas se denota que al menos en un 40% de las PYMES familiares no se respetan los niveles jerárquicos. Esto se debe principalmente a los conflictos de interés por parte de sus miembros, que influyen a los demás colaboradores que conforman a la organización.

14. ¿El sucesor conoce el giro del negocio?

Tabla 21

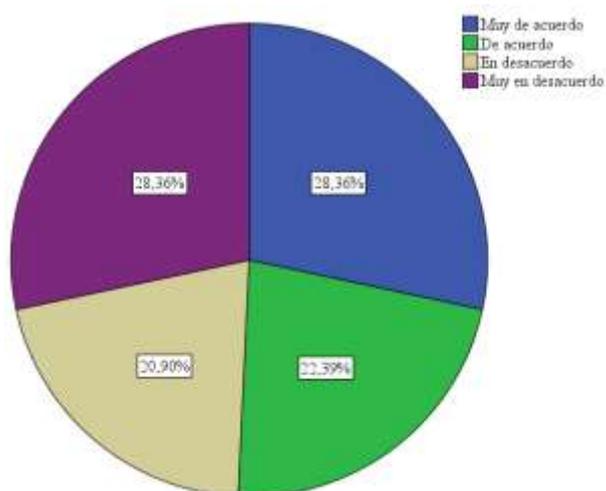
Conocimiento del Sucesor

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	19	28,4%
	De acuerdo	15	22,4%
	En desacuerdo	14	20,9%
	Muy en desacuerdo	19	28,4%
	Total	67	100,0%

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 62

Conocimiento del Sucesor



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

Los resultados permiten evidenciar que los sucesores poseen conocimiento sobre el giro de negocio. Esto se debe a su involucramiento al ser la primera línea de sucesión. No obstante, para mantener la misma tendencia de crecimiento requiere de planes de sucesión, mecanismo para el manejo de conflicto de interés entre otros aspectos que contribuyan a un buen gobierno corporativo.

15. ¿En la empresa la comunicación es fluida entre el fundador y los trabajadores?

Tabla 22

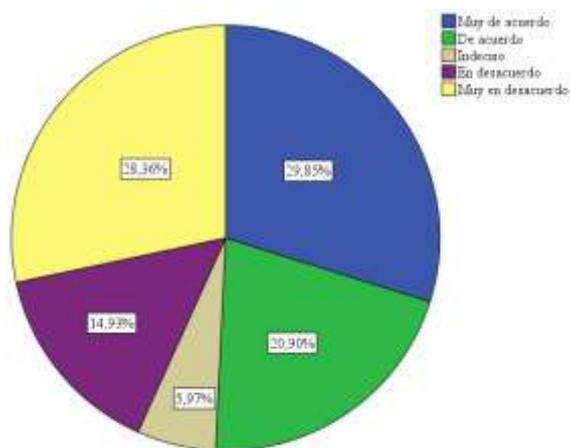
Comunicación entre fundador y trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	20	29,9
	De acuerdo	14	20,9
	Indeciso	4	6,0
	En desacuerdo	10	14,9
	Muy en desacuerdo	19	28,4
	Total	67	100,0

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 63

Comunicación entre fundador y trabajadores



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

Los datos permitieron denotar que al menos el 50% de las PYMES familiares poseen comunicación apropiada con sus colaboradores. Esto se debe a que aún se mantiene el mismo estilo de liderazgo de la primera generación. De modo que, se requiere de una propuesta metodológica para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

16. ¿La empresa aceptaría una propuesta metodológica enfocada en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo?

Tabla 23

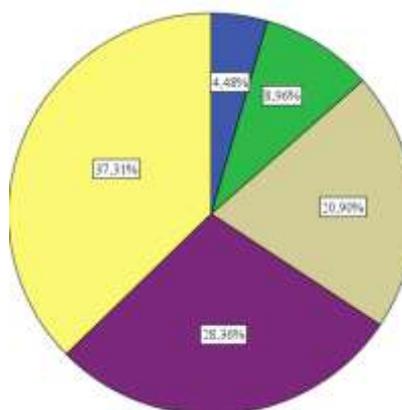
Aceptación de la propuesta

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,5
	En desacuerdo	6	9,0
	Indeciso	14	20,9
	De acuerdo	19	28,4
	Muy de acuerdo	25	37,3
Total		67	100,0

Nota. Adaptado de “Resultados de las encuestas aplicadas,” por PYMES familiares, 2023. Guayaquil.

Figura 64

Aceptación de la propuesta



Nota. Adaptado de *Resultados de las encuestas aplicadas*, por PYMES familiares, 2023. Guayaquil

Los datos permitieron denotar que al menos el 65% de las PYMES familiares estarían dispuesto aceptar una propuesta metodológica para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo. Esto debe al deseo de la gobernanza de la primera y segunda generación en continuar con la misma tendencia de crecimiento.

Análisis de datos

Naresh (2019) señaló que:

El análisis de los datos no es un fin en sí mismo. Su propósito consiste en producir información que ayude a abordar el problema en cuestión. La elección de la estrategia de análisis de datos debe iniciar con una consideración de los primeros pasos del proceso: definición del problema (paso I), selección del enfoque (paso II) y diseño de la investigación (paso III) (p. 441).

Resultados derivado de las entrevistas aplicadas a expertos

Resultado de la entrevista aplicada a experto uno.

Experto: Mónica Alexandra Duque Rodríguez

1. ¿En que contribuye las buenas prácticas de gobierno corporativo en las PYMES familiares?

El gobierno corporativo promueve la transparencia de información, así como trata de evitar conflictos entre los socios accionistas mayoritarios y minoritarios. Ayuda a un fortalecimiento del nivel directivo empresarial en lo referente a la manera de relacionarse. Además, esta buena práctica provee de métodos para protección de los intereses de los propietarios del negocio y provee respuestas concisas ante situaciones de contingencia. Las buenas prácticas del mismo, permiten la consecución de lo citado.

2. ¿Cuál es su opinión relacionada con las prácticas de gobierno corporativo actuales de las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?

En la ciudad de Guayaquil, al existir varias compañías familiares se puede decir que dichas prácticas de gobierno corporativo son aplicadas en un número considerable de compañías, pero cuyo porcentaje versus el total de compañías, no es elevado.

3. ¿Qué situaciones de riesgos presentan las PYMES familiares al carecer de buenas prácticas de gobierno corporativo?

Conflictos de intereses entre los socios; tienden a dar prioridad a sus intereses personales antes que a los intereses de la compañía. Que los miembros del Gobierno Corporativo no tengan claras sus responsabilidades.

4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden en la aplicación de prácticas apropiadas de gobierno corporativo en las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?

El principal desafío es el desconocimiento de la normativa propuesta por el organismo regulador para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo. Además, que en las PYMES familiares prevalece el criterio del fundador o el socio o accionista

mayoritario, quien, suele ser el cabecilla de la familia; si el fundador o el socio o accionista mayoritario lo considera, se aplican, caso contrario, no se aplican.

5. ¿Cómo deberían las PYMES familiares aplicar buenas prácticas de gobierno, como proyecto de mejora continua?

“Reglas claras corazones contentos”. Se debería difundir de mejor manera por parte la Norma propuesta por el organismo de control SCVS. Las PYMES familiares deberían disponer en su estatuto social su aplicación de carácter obligatorio.

6. ¿Qué acciones deben incorporar las PYMES familiares para asegurar sus prácticas de buen gobierno corporativo?

Disponer en su estatuto social la aplicación de carácter obligatorio de las Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo. El fundador, el socio o accionista mayoritario o algún o algunos miembros del Gobierno corporativo, deben indicar periódicamente a los demás miembros, la importancia de la aplicación de dichas normas señalando la mejora que proporciona en la transparencia de la información, que protegen. Se podría de forma periódica efectuar capacitaciones respecto a las Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo.

Resultado de la entrevista aplicada a experto dos.

Experto: Ing. Grace Alvarado.

1. ¿En qué contribuye las buenas prácticas de gobierno corporativo en las PYMES familiares?

Las buenas prácticas de gobierno corporativo promueven acciones directivas que aseguran la razonabilidad financiera, impulsa la rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad. Es decir, una serie de aspectos que deben cubrir las empresas para tener bien definidas las funciones y actividades que deben realizar los accionistas, consejo directivo, la administración de la empresa. Asimismo, las relaciones que tienen éstos con los empleados, la comunidad y el gobierno, que deben estar caracterizadas siempre por el cumplimiento constante de los compromisos establecidos.

2. ¿Cuál es su opinión relacionada con las prácticas de gobierno corporativo actuales de las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?

Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil son muy básicas y de carácter general, apenas un aproximado del 10% han incorporado los principios señalados en la Norma Ecuatoriana de Buen Gobierno Corporativo propuesto por la SCVS y que en la actualidad es de aplicación voluntaria. Esto ocasiona que los gobiernos corporativos de estas entidades se direccionen con informalidad

y sin ningún orden. En mi opinión personal, la Norma mencionada debería ser de carácter obligatorio para promover el desarrollo de la parte directivas de las empresas.

3. ¿Qué situaciones de riesgos presentan las PYMES familiares al carecer de buenas prácticas de gobierno corporativo?

Un inapropiado gobierno corporativo en las empresas familiares amenaza su desarrollo y la sostenibilidad de los negocios, en especial en los nuevos emprendimientos. Uno de los riesgos más comunes son los errores en la delegación de funciones a ciertos directivos (personal clave) con deficiencias en el cumplimiento de principios de Gobierno Corporativo, pueden poner en riesgo las decisiones sobre control interno, así como la falta de confianza y credibilidad ante las partes interesadas y terceros.

4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden en la aplicación de prácticas apropiadas de gobierno corporativo en las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?

Son diversos los desafíos que deben enfrentar las PYMES familiares para incorporar buenas prácticas de gobierno corporativo, entre las que se destaca: (a) concientización, debido al desinterés o desconocimiento de sus propietarios que en la mayoría de los casos son los mismos administradores del negocio, (b) personas, considerando que las mayorías de las entidades buscan la contratación de profesionales menos calificados para pagar menos honorarios, negándose a ver la importancia de los buenos trabajos, (c) obligatoriedad, debido a que el Ejecutivo no promueva dichas prácticas las empresas hacen caso omiso de su relevancia en el desarrollo y sostenibilidad de los negocios, entre otros.

5. ¿Cómo deberían las PYMES familiares aplicar buenas prácticas de gobierno, como proyecto de mejora continua?

Es recomendable que recurran a la contratación de asesoría especializada en la materia, quienes determinarán una estrategia de la mano de un asesor. Esto es con la finalidad de salvaguardar los intereses de la familia. A través de estas acciones, las empresas mejorarán su gestión administrativa, su definición de estrategias y sus decisiones, las cuales, al tomarse en conjunto, permitirán una rápida adaptación a los cambios acelerados del mundo de los negocios y tener éxito ante los retos más complejos.

6. ¿Qué acciones deben incorporar las PYMES familiares para asegurar sus prácticas de buen gobierno corporativo?

Cumplir con los principios y criterios establecido del modelo de gobierno corporativo que se ajuste a la realidad del negocio. Asimismo, monitorear sus resultados con el propósito de identificar fallas que pudieran afectar los objetivos de gobierno.

Resultado de la entrevista aplicada a experto tres.

Experto: Ing. Romel Guerra Alomato

1. ¿En qué contribuye las buenas prácticas de gobierno corporativo en las PYMES familiares?

El gobierno corporativo es un mecanismo gerencial que promueve el establecimiento y regulación del cumplimiento de reglas dentro de una entidad. Es decir, su propósito principal es el mejoramiento de la calidad financiera, logro de metas y el crecimiento de la compañía.

2. ¿Cuál es su opinión relacionada con las prácticas de gobierno corporativo actuales de las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?

Las prácticas de gobiernos corporativo en las PYMES familiares poco habitual, debido a diversidad de casos de conflictos de interés, al momento de posicionarse la segunda generación. Esto ha ocasionado el cese de operaciones de gran cantidad de negocios. Por tanto, la concientización de dichas prácticas es necesario.

3. ¿Qué situaciones de riesgos presentan las PYMES familiares al carecer de buenas prácticas de gobierno corporativo?

Al carecer de buenas prácticas de gobierno corporativo, se ven afectada por diversidad de casos de riesgos como: (a) corrupción, (b) uso inapropiado de los recursos económicos, (c) uso indebido de los activos de la entidad, (d) conflictos de intereses, (c) decline operacional, entre otras situaciones que afectan de manera económica y reputacional.

4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden en la aplicación de prácticas apropiadas de gobierno corporativo en las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?

Las empresas familiares enfrentan una serie de dificultades que deben resolverse para ganarse la confianza de las partes interesadas, con mira la sostenibilidad del negocio a largo plazo, tales como: (a) capacidad y objetividad para definir y formalizar reglas de participación de accionistas en la operación, (b) formalización de acuerdos para tomar decisiones con enfoque al negocio (eliminando preferencias personales) promoviendo un entorno de transparencia, (c) alineación de las operaciones para que las reglas acordadas sean respetadas y los acuerdos estratégicos sean alcanzados, y (d) consistencia y disciplina en su ejecución mediante procesos eficientes y controlados.

5. ¿Cómo deberían las PYMES familiares aplicar buenas prácticas de gobierno, como proyecto de mejora continua

La implementar un gobierno corporativo requiere principalmente de un equipo gerencial de alto compromiso con apegado a los valores morales, la misión y visión que

identifica a la empresa. De modo que, en la primera etapa se debe establecer una estructura organizacional que potencie la transparencia de la empresa, optimice los recursos y defina las políticas que regirán cada proceso. En la segunda etapa, es tomar notas de las ideas y seleccionar las más importantes y lógicas, permitiendo el dialogo tanto de socios como accionistas, incluyendo el despeje de dudas sobre el futuro de su empresa. En la tercera etapa es la determinación de la misión, visión y valores de la empresa y a partir de entonces desarrollar el gobierno corporativo, los métodos de control y las gestiones de auditoría.

6. ¿Qué acciones deben incorporar las PYMES familiares para asegurar sus prácticas de buen gobierno corporativo?

Es importante culturizar al personal sobre la importancia de las prácticas de gobierno corporativo, para que no sea visto como una política más, sino como un modelo de negocio que incorpora principios de administrar los riesgos, control, y de gobierno que brindará al negocio la oportunidad de un crecimiento sostenible, creando valor para las partes interesadas.

Resultado de la entrevista aplicada a experto cuatro.

Experto: Ing. Alan Sierra

1. ¿En qué contribuye las buenas prácticas de gobierno corporativo en las PYMES familiares?

Son diversos los beneficios que genera un apropiado gobierno corporativo, como: (a) genera una mejor expectativa del desempeño a largo plazo y continuidad del negocio, incluido el traspaso generacional, (b) facilita la transparencia y rendición de cuentas, (c) es una herramienta para reducir riesgos, fortalecer la labor y la diligencia de los administradores de la empresa, (d) define reglas claras en ambientes complejos y en diversos momentos de la empresa, (e) provee claridad en las responsabilidades, derechos y obligaciones de accionistas y grupo directivo, entre otras.

2. ¿Cuál es su opinión relacionada con las prácticas de gobierno corporativo actuales de las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?

Las PYMES familiares afrontan conflictos derivados de la implicación de la familia y empresa al mismo nivel y tiempo en comparación con otras estructuras accionarias o sociedad, lo cual incide en su desarrollo, competitividad y sostenibilidad.

3. ¿Qué situaciones de riesgos presentan las PYMES familiares al carecer de buenas prácticas de gobierno corporativo?

Las PYMES familiares al carecer de prácticas apropiadas de gobierno corporativo enfrentan una serie de riesgos como: (a) intensificación de conflictos de interés, (b) pérdidas de oportunidades de negocios, y (c) nepotismo dañino, en la etapa de sucesión.

4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden en la aplicación de prácticas apropiadas de gobierno corporativo en las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?

Las PYMES familiares enfrentan desafíos que incluyen: (a) formar un consejo familiar, (b) atraer directores independientes, (c) abrirse a inversiones de capital privado, y (d) gestión de los riesgos. El grado de relevancia de estos desafíos depende del tamaño de la empresa y la industria. Pero el negocio tendrá que lidiar con ellos en algún momento.

5. ¿Cómo deberían las PYMES familiares aplicar buenas prácticas de gobierno, como proyecto de mejora continua?

La implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo debe ejecutarse por etapas, considerando aspectos como: (a) establecer una estructura organizacional, (b) definir una estrategia de gobernanza acorde con las misiones, valores y visión de la empresa, (c) identificar oportunidades y riesgos a tener en cuenta, (d) utilizar los recursos de forma sostenible, (e) respetar los intereses de los grupos de interés y tener en cuenta sus puntos de vista en la dirección de las estrategias, y (f) evaluar el nivel de consecución de los objetivos y realizar los ajustes necesarios

6. ¿Qué acciones deben incorporar las PYMES familiares para asegurar sus prácticas de buen gobierno corporativo?

La aplicación de un código de buen gobierno es la garantía para el crecimiento sostenible de la empresa. Asimismo, se puede supervisar el cumplimiento de las prácticas de gobierno determinada para el negocio.

Hallazgos

Se procede con la organización de los datos mediante el uso de la técnica codificación axial la cual permite la interpretación de datos, desarrollar patrones, codificar selectivamente para su explicación en relación a teorías aplicables y narrativas. Esto considerando el alcance expuesto por Hernández et. al. (2014) quienes señalaron que: “La codificación axial concluye con el desarrollo del modelo llamado “paradigma codificado”, que muestra las relaciones entre todos los elementos (condiciones causales, categoría clave, condiciones intervinientes, etc.)” (p. 474). Además, para su cometido se toma en consideración la herramienta matriz hallazgos para la ejecución del análisis de datos.

Tabla 24

Matriz de Hallazgos

Categorías/ Ítems	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Encuestas
Buenas prácticas de gobierno corporativo	Transparencia de información. Evita conflicto de intereses. Agrega valor a las actividades directivas de la empresa	Aseguran la razonabilidad financiera. Impulsa la rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad de quienes tienen el control de las empresas.	Mejora la calidad financiera. Promueve el logro de metas. Coadyuva al crecimiento empresarial	Genera una mejor expectativa del desempeño a largo plazo y continuidad del negocio. Facilita la transparencia y rendición de cuentas. Provee claridad a las responsabilidades.	Se denotó que las PYMES familiares en su mayoría no aplican prácticas apropiadas de gobierno corporativo.
Prácticas de gobiernos actuales	Pocas empresas han incorporado prácticas de gobierno corporativo.	Informalidad o aplicación parcial de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares.	Prácticas poco habituales.	Prácticas deficientes de gobierno corporativo.	Actualmente, las PYMES familiares presentan problemas de gobernanza, que se centra en la falta de mecanismo de conflictos de interés y en planes de sucesión.

Nota. Adaptado de “Entrevistas semiestructurada,” por Expertos, 2023. Guayaquil.

Tabla 25

Matriz de Hallazgos

Categorías/ Ítems	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Encuestas
Riesgos	Conflictos de interés.	Errores en la delegación de responsabilidades.	Uso inapropiado de los recursos económicos.	Intensificación de conflictos de interés.	Problemas de sucesión en la tercera y cuarta generación.
	Falta de equitatividad entre los socios accionistas.	Incumplimiento de políticas internas. Controles deficientes.	Uso indebido de los activos de la entidad.	Perdidas de oportunidades de negocios.	
Desafíos	Confusión de responsabilidades interesadas y terceros.	Falta de confianza y de credibilidad de las partes interesadas y de terceros.	Conflictos de intereses.	Decline operacional	Falta de respectó a las jerarquías
	Desconocimiento. Cultura de los propietarios del negocio.	Concientización. Personas adversas al cambio. La obligatoriedad.	Falta de: Capacidad objetividad para definir y formalizar reglas de participación de accionistas en la operación. Formalización de acuerdos para toma de decisiones. Disciplina.	Formar un consejo familiar. Atraer directores independientes. Abrirse a las inversiones de capital privado. Gestión de los riesgos	

Nota. Adaptado de “Entrevistas semiestructurada,” por Expertos, 2023. Guayaquil.

Tabla 26*Matriz de Hallazgos*

Categorías/ Ítems	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Encuestas
Recomendaciones	Incorporar en los estatutos legales de las empresas la aplicación obligatoria de buenas prácticas de gobierno corporativo. Supervisar el compromiso de los miembros de la organización. Monitorear el cumplimiento de los políticas y procedimientos. Capacitaciones al personal	Contratar a un asesor experto para la implementación y supervisión.	Establecer una estructura organizacional apropiada. Establecer actividades lógicas e importantes. Determinar la misión, visión y valores empresariales y a partir de entonces desarrollar el gobierno corporativo, los métodos de control y las gestiones de auditoría.	Establecer una estructura organizacional. Definir una estrategia de gobernanza acorde con las misiones, valores y visión de la empresa. Identificar oportunidades y riesgos a tener en cuenta. Utilizar los recursos de forma sostenible. Respetar los intereses de los grupos de interés y tener en cuenta sus puntos de vista en la dirección de las estrategias. Evaluar el nivel de consecución de los objetivos y realizar los ajustes necesarios	Ninguna

Nota. Adaptado de “*Entrevistas semiestructurada,*” por Expertos, 2023. Guayaquil.

Discusión

Las buenas prácticas de gobierno corporativo representan un mecanismo idóneo para la gobernanza de las empresas. Esto se debe a beneficios como: (a) transparencia de información, (b) evita conflicto de intereses, (c) agrega valor a las actividades directivas de la empresa, (d) aseguran la razonabilidad financiera, (e) impulsa la rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad de quienes tienen el control de las empresas, (f) mejora la calidad financiera, (g) promueve el logro de metas, y (h) coadyuva al crecimiento empresarial. De modo que, una propuesta metodológica que promueva dichas prácticas contribuirá como buenas prácticas para las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil.

Es indudable, la necesidad de que se incorporen prácticas apropiadas de gobierno corporativo en las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil. Situación que parte de problemas como: (a) informalidad, (b) aplicación parcial y deficiente de prácticas de gobernanza, conflicto de intereses, y (d) falta de planes de sucesión.

La falta de prácticas de gobernanza, ocasiona una diversidad de riesgos que afectan a la continuidad de las PYMES familiares. Entre los principales riesgos se destacan: (a) conflictos de interés, (b) falta de equitatividad entre los socios u accionistas, (c) confusión de responsabilidades, (d) errores en la delegación de responsabilidades, (e) incumplimiento de políticas internas, (f) controles deficientes, (g) falta de confianza y de credibilidad de las partes interesadas y de terceros, (h) corrupción, (i) uso inapropiado de los recursos económicos, (j) uso indebido de los activos de la entidad, (k) conflictos de intereses, (l) decline operacional, (m) intensificación de conflictos de interés, (n) pérdidas de oportunidades de negocios, (o) nepotismo dañino, en la etapa de sucesión, y (q) problemas de sucesión en la tercera y cuarta generación. Eventos que no controlarse de manera apropiada pueden incidir de manera económica como reputacional.

La incorporación de las buenas prácticas de gobierno trae consigo diversos desafíos que deben ser abordado, pese la necesidad de hacer frente a los riesgos que se ocasionarían por los problemas actuales de gobernanza. Entre los principales se destaca: (a) desconocimiento, (b) cultura de los propietarios del negocio, (c) concientización, (d) personas adversas al cambio, (e) la no obligatoriedad, (f) falta de formalización para la toma de decisiones con enfoque al negocio, (g) inconsistencia, y (h) falta de disciplina en la ejecución de procesos eficientes y controlados.

Una apropiada incorporación de buenas prácticas de gobierno se debe: (a) incorporar en los estatutos legales de las empresas la aplicación obligatoria de buenas prácticas de gobierno corporativo, (b) determinar la misión, visión y valores empresariales y a partir de

entonces desarrollar el gobierno corporativo, los métodos de control y las gestiones de auditoría, (c) supervisar el compromiso de los miembros de la organización, (d) monitorear el cumplimiento de los políticas y procedimientos, (e) capacitaciones al personal, y (f) contratar a un asesor experto para la implementación y supervisión, que se enfoque en promover: (a) identificación de oportunidades y riesgos a tener en cuenta, (b) utilización de recursos de forma sostenible, (c) respeto de los intereses de los grupos de interés y tener en cuenta sus puntos de vista en la dirección de las estrategias, y (d) evaluación del nivel de consecución de los objetivos y realizar los ajustes necesarios.

Los resultados expuestos, denotan la necesidad de que se proponga una propuesta metodológica para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo para las PYMES Familiares, con el propósito de mejorar sus prácticas actuales de gobernanza, asegurando su continuidad y desarrollo empresarial.

Capítulo 3: Propuesta Metodológica

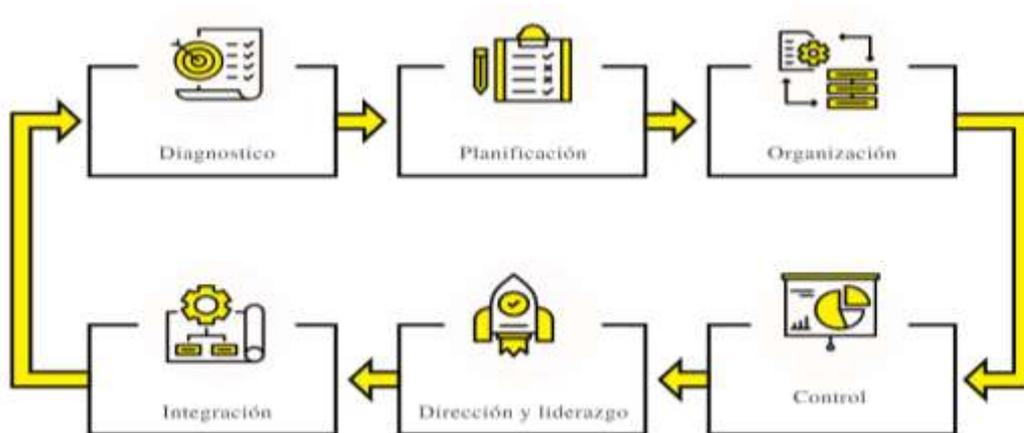
Introducción

Los resultados de la investigación permitieron denotar que la falta de prácticas de gobernanza, expone a las PYMES familiares a diversidad de problemas que afectan a la continuidad de su desarrollo empresarial y sostenibilidad. De los casos más comunes se destacan: (a) conflictos de interés, (b) falta de equitatividad entre los propietarios, (c) confusión en la delegación de responsabilidades, (d) incumplimiento de políticas internas, (e) controles deficientes, (f) falta credibilidad antes las partes interesadas, (g) corrupción, (h) uso indebido de los activos de la entidad, (i) nepotismo dañino en la etapa de sucesión, entre otras. Situaciones que requieren de respuestas inmediata para mitigación de su exposición.

En relación con lo expuestos, se denotó la necesidad de las PYMES en incorporar buenas prácticas de gobierno corporativo para hacer frente a los problemas actuales de gobernanza. De modo que, se diseñó un esquema para su adopción, la cual se estructuró en seis fases: (a) diagnóstico, (b) planificación, (c) organización, (d) integración, (e) dirección y liderazgo, y (f) control.

Figura 65

Esquema para adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo para PYMES familiares



Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Esquema de Adopción de la Propuesta Metodológica

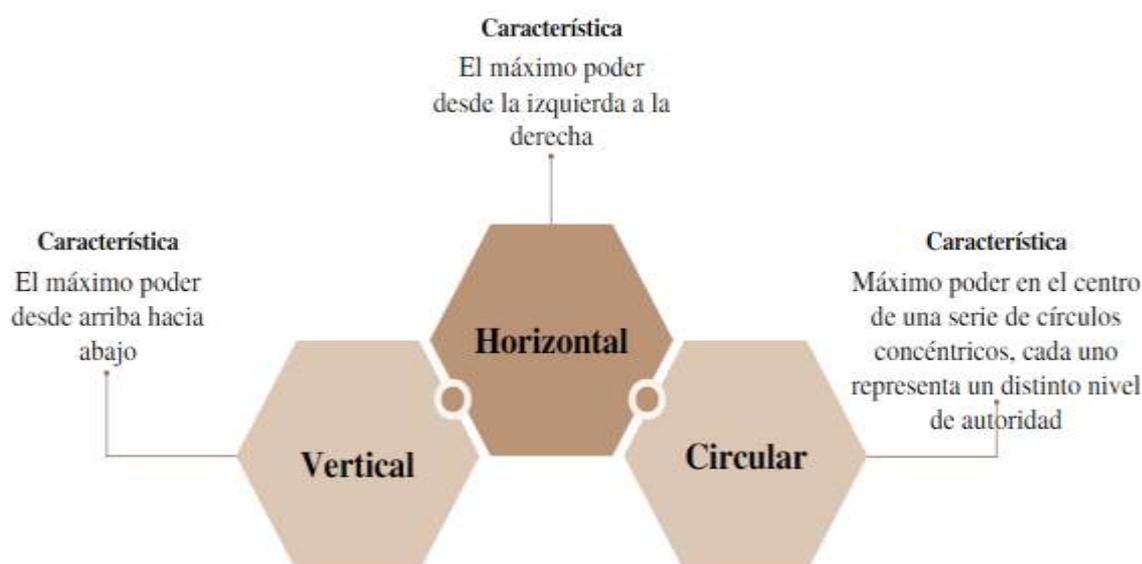
Fase de Diagnóstico

Actividad de identificación de elementos de gobernanza.

Previo a la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo, las PYMES familiares deben comprender la situación actual de gobernanza aplicado en la entidad. Esta se ejecutará identificando: elementos como: (a) modelo organizacional, (b) estrategias empresariales, y (c) objetivos medibles, con el propósito de alinearlos con los cinco elementos clave del gobierno corporativo.

Figura 66

Criterio para identificación del tipo de modelo organizacional



Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Es importante tener una comprensión clara de la situación actual de la empresa para poder diseñar o reestructurar las estrategias empresariales. Esta se direcciona en base a la misión, visión y valores. De modo que, se requiere de la realización de análisis tanto interno como externo del negocio para la identificación de factores que contribuyan a su diseño o mejora. A continuación, se propone distintos métodos de análisis que parten de buenas prácticas empresariales.

Figura 67

Métodos para análisis internos



Nota. Adaptado de “El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Figura 68

Métodos para análisis externos



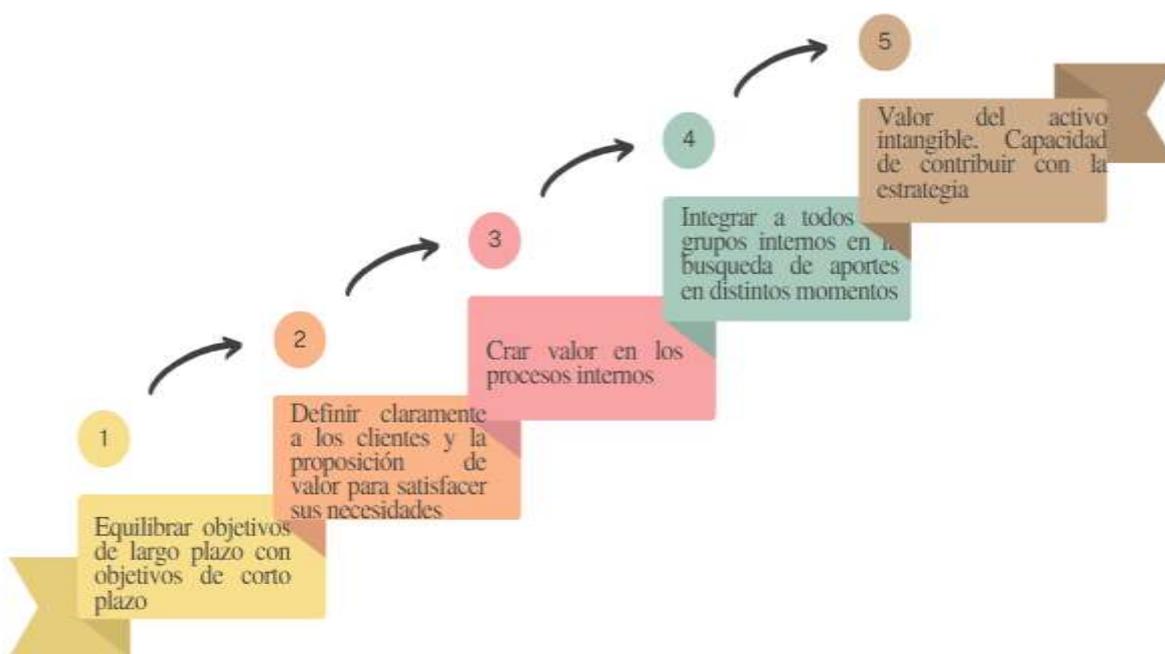
Nota. Adaptado de “El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Es importante que las empresas familiares cuenten con objetivos e indicadores que

permitan el direccionamiento y cumplimiento de las estrategias empresariales. En relación con lo descrito, se propone cinco pasos para la alineación de los objetivos con las estrategias de negocio.

Figura 69

Pasos para la alineación de los objetivos con las estrategias empresariales



Nota. Adaptado de “El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Un elemento esencial que promueve las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares es la motivación. De modo que, se debe de incentivar el trabajo en equipo, puesto que el éxito de su adopción involucra la participación de quienes conforman la entidad. Por consiguiente, se debe incentivar: (a) coordinación, (b) compromiso, (c) comunicación, y (d) confianza. Estas prácticas contribuyen que la gestión empresarial se dirija en base a una visión en común, es decir en base a objetivos planificados y con el compromiso de quienes conforman la entidad. Estas a su vez permiten el cumplimiento de los cinco elementos clave del Gobierno Corporativo.

Figura 70

Elementos clave del gobierno corporativo



Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

En relación a lo descrito, las PYMES familiares deben alinear sus objetivos (claros y medibles) con las estrategias y que estas a su vez promuevan el cumplimiento de estos elementos del gobierno corporativo, puesto que la implementación del Gobierno Corporativo será alcanzar estos pilares con resultados medibles.

Fase de Planificación

Necesidades de recursos.

La adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las PYMES familiares, no solo representa la aplicación de elementos formales. Esto se debe a que su objetivo es solidificar los procesos internos con un esquema más profesional, permitiendo la agregación de valor para el logro de la visión empresarial.

Las PYMES familiares, deberán incorporar recursos en base a los objetivos planificados, para asegurar su cumplimiento, como: (a) humanos, (b) financieros, (c) materiales, (d) tiempo, (e) políticas a corto y largo plazo, entre otros. De la misma, forma deben incorporar mecanismo para el aseguramiento de la efectividad de los controles de cumplimiento de las buenas y mejores prácticas. Es imprescindible su sociabilización.

Asignación de actividades.

Establecido los recursos de acorde a las prioridades de cada empresa, se procederá

con la asignación actividades planificadas a corto y largo plazo. Estas deben describirse de manera detallada y documentarse por escrito. Esto permitirá que el talento humano asignado para cada cargo cuente con una guía para la ejecución de su labor. En esta se incluyen los respectivos controles de supervisión en base a un esquema establecido. De manera que, se propone una serie de pasos para el análisis y descripción de los cargos.

Figura 71

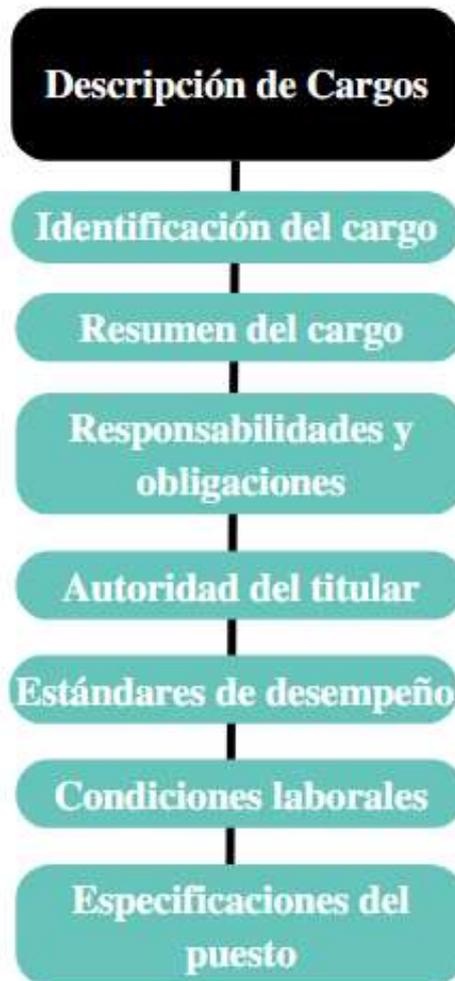
Pasos para el análisis de cargos



Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Figura 72

Pasos para la descripción de cargos



Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

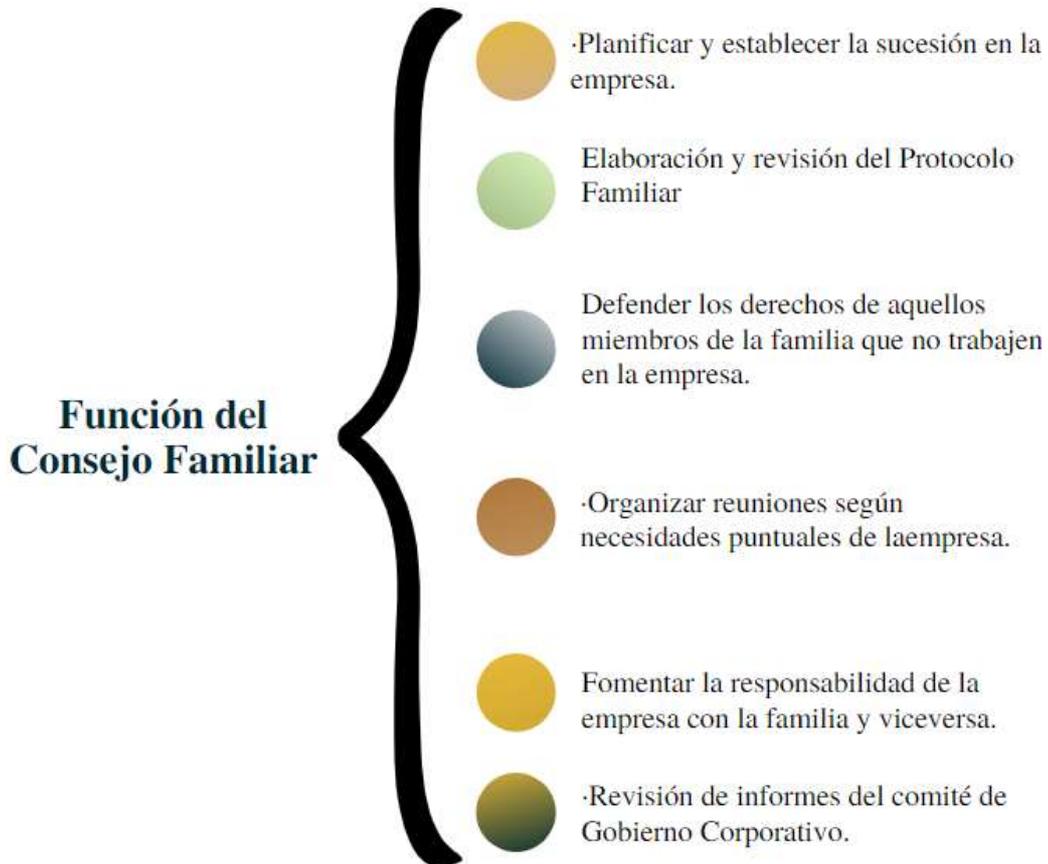
Fase de Organización

Consejo de Familia.

Se debe instaurar el Consejo de Familia para solucionar los problemas relacionados entre los aspectos familiares y empresariales. Además, debe de cumplir con diversas funciones, como la que se establece a continuación:

Figura 73

Funciones del Consejo de Familia



Nota. Adaptado de “El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Directorio.

Se debe instaurar un Directorio que representará el pilar fundamental del Gobierno Corporativo en las empresas familiares. Esto se debe a que instaura el control y guía para los accionistas, enfocado en el cumplimiento de la estrategia empresarial. Dada su importancia deberá ser controlado y revisado para garantizar su cumplimiento. Esto mitigará el conflicto de intereses. Es importante la comprensión de la diferencia entre Directorio y la Junta de Accionistas. La primera está conformada por sus administradores que actúan en representación de los intereses de los propietarios. La segunda la integra exclusivamente sus propietarios. A continuación, se presentan las funciones del directorio:

Figura 74

Funciones del directorio



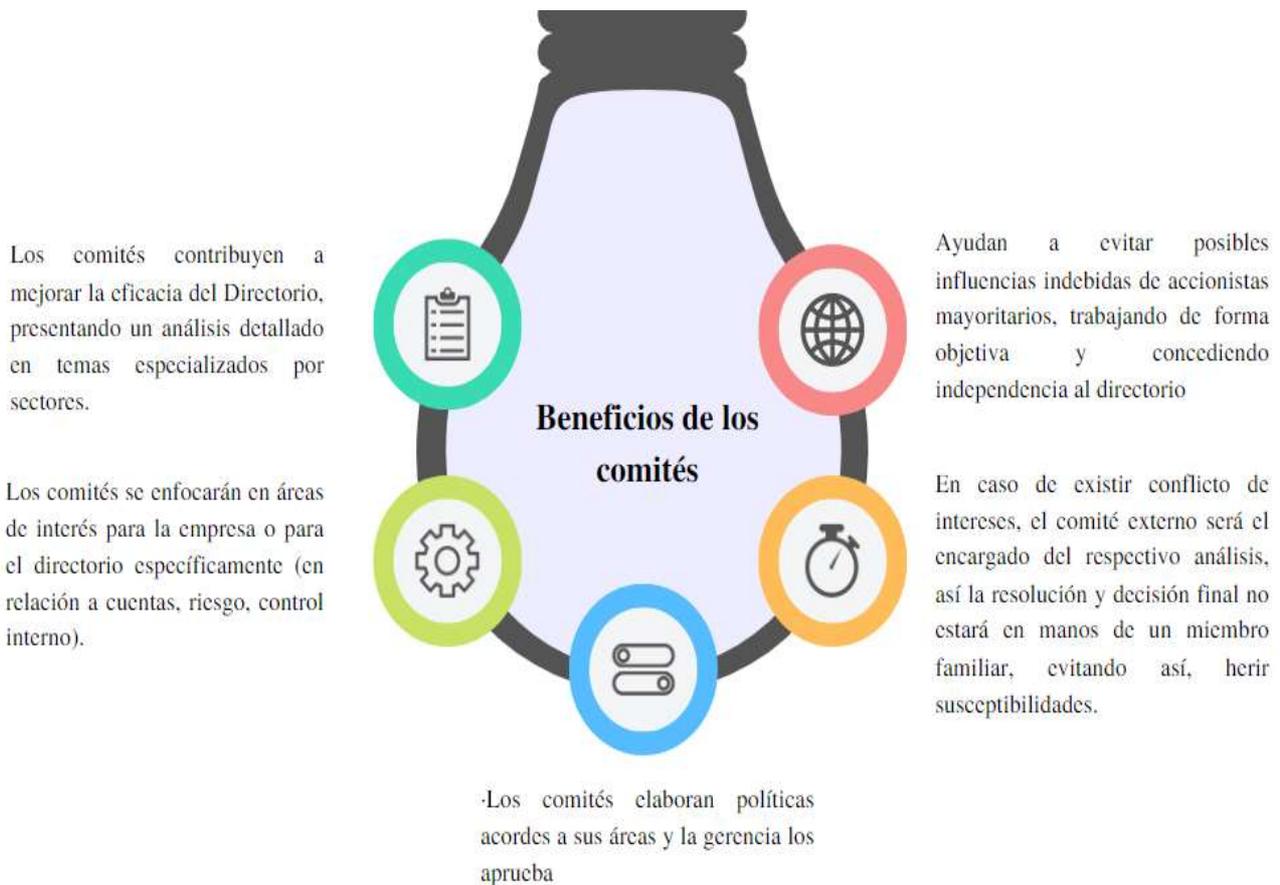
Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Comités.

Los Comités juegan un papel relevante en la parte interna de los negocios. Esto se debe a que su participación es más minuciosa y detallada. La cual sirve de insumo para un Buen Gobierno Corporativo. Este participa en la supervisión y reporta los resultados al Directorio. A continuación, se presentan los beneficios que incorporan los comités.

Figura 75

Beneficios de los comités



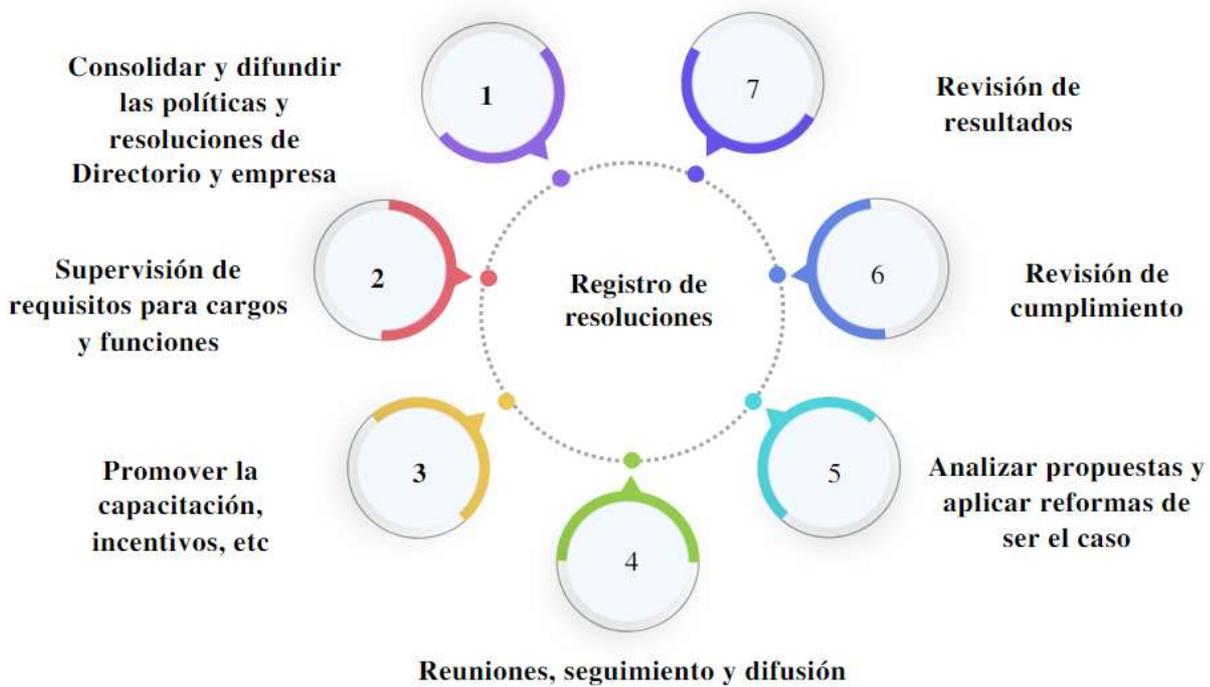
Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Comité de Gobierno Corporativo.

Se debe instaurar un Comité de Gobierno Corporativo para realización de actividades de supervisión y revisión sobre el cumplimiento de los parámetros del Buen Gobierno Corporativo. Además, mantendrá un registro de las resoluciones incorporadas y sobre su monitoreo. Esta información deberá estar al alcance de todos los accionistas y directivos. A continuación, se propone las siguientes funciones del comité.

Figura 76

Funciones del Comité de Gobierno Corporativo



Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Comité de control interno.

Se debe instaurar un Comité de Control Interno o un delegado para que se enfoque en evaluar la eficiencia de la relación entre propietarios, familiares y empleados. Esta asegura que el Gobierno Corporativo se mantenga alineado con el compromiso de la generación de valor sostenible, puesto que busca el compromiso de las partes vinculadas.

Comité de auditoría.

Se debe instaurar un comité de auditoría o un delegado que se enfoque en el seguimiento de cualquier observación de los Propietarios o del Directorio, relacionadas con: (a) cifras contables y los reportes financieros, (b) seguimiento de las acciones correctivas acorde al marco contable, (c) evaluación del desempeño de los auditores externos. Finalmente, debe reportar sus resultados al Directorio.

Fase de Integración

Código de Gobierno Corporativo.

Se debe incorporar el Código de Gobierno Corporativo, por ser un documento que apoya a las decisiones de la dirección sobre los pasos a seguir, para: (a) mejora de la gestión y desempeño empresarial, y (b) aumento de la percepción de la entidad ante los mercados e inversionistas. Esta deberá ser revisada y actualizada constantemente, ajustándola a la realidad de su entorno. Las consultas relacionadas con sus aclaraciones deberán ser elevada a los directores, bien sea para su revisión, ajuste o corrección.

Código de ética.

Se debe establecer un Código de Ética que para el direccionamiento de la conducta en base a criterios que buscan el bienestar social, interno y externo de la entidad. Esta responde ante situaciones específicas que generar conflicto de intereses, a nivel de la empresa como en la familia. A continuación, se propone un esquema para el diseño del código de ética.

Figura 77

Esquema

para el diseño de un código de ética



Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Protocolo familiar.

Se debe adoptar un Protocolo familiar, para gestionar efectivamente los problemas familiares y de empresa. Esta se basa en acuerdos profesionales y aceptados por los miembros que forman parte de la gobernanza de las empresas. Además, protege los intereses y patrimonio de la familia. Es decir, debe alinearse a los valores y creencias de cada núcleo familiar. Por tanto, debe contener políticas relacionadas con: (a) resolución de problemas familiares, (b) situación financiera, (c) acciones, (d) patrimonio, y (c) políticas laborales.

Plan de sucesión familiar.

Se debe incorporar un plan de sucesión que contribuya al aseguramiento de una estructura organizacional funcional. Esta se basará en requisitos y parámetros para el sucesor, el cual comprenderá con exactitud la estructura que va a dirigir a la compañía. De modo que, la sucesión debe contemplar los siguientes pasos: (a) comenzar el plan de sucesión con tiempo, (b) determinar quien o quienes serán los sucesores para los puestos claves de la entidad, (c) desarrollar al sucesor fuera de la empresa familiar para aumento de su competencia y madurez, (d) clasificar los roles de la familia, y (e) incentivar una comunicación activa.

Fase de Dirección y Liderazgo

Es importante que la empresa familiar busque un líder con el potencial, la voluntad o la intensión de liderar. Este debe a su vez cumplir con los requisitos requeridos para este rol. Este rol va más allá, puesto que debe alcanzar tanto el bienestar empresarial y del grupo familiar. Asimismo, deberá contar con la habilidad y capacidad de la desvinculación de la propiedad y gestión, para mantener un equilibrio. Es importante mencionar que el líder debe cumplir con los siguientes pasos:

Figura 78

Pasos para un buen liderazgo



Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

El líder debe trabajar en conjunto con el Directorio para profesionalizar la gestión del Gobierno Corporativo y la toma de decisiones. Es importante mencionar que el Directorio es el encargado de determinar las funciones que debe acatar el líder, como las que se propone a continuación:

Figura 79

Funciones del líder



Planeación

·Definición de metas, objetivos, estrategias, actividades y procesos.



Organización

·Las actividades a realizarse, qué áreas están a cargo y cómo.



Dirección

Motivación y guía a los empleados, selección de los mejores canales de comunicación acorde al grupo objetivo, solución de conflictos



Control

Supervisión de todas las áreas, actividades y procesos

Nota. Adaptado de “*El Gobierno Corporativo y las Empresas Familiares,*” por Comisión de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo, 2022. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Fase de Control

Un Buen Gobierno Corporativo es un proceso a largo plazo, por tanto, requiere de supervisión. Es por este motivo que debe aplicarse evaluaciones periódicas para la identificación de posibles desviaciones de manera oportuna. De estos resultados se deben incorporar controles que aseguren su buen funcionamiento. Entre las actividades de revisión se pueden incorporar: (a) comparación de los indicadores financieros, (b) análisis del beneficio económico, (c) análisis del rendimiento total de las acciones, entre otras.

Conclusiones

- La teoría de la agencia permitió denotar la importancia de que dentro de las empresas como las PYMES familiares se gestione una apropiada relación entre el o los principales (propietarios del negocio) y los agentes (personal clave). Esto se debe que los agentes deben alinearse a los valores y creencias de cada núcleo familiar, sin perder de vista el alcance de la gestión empresarial para la sostenibilidad del negocio, los cual se estipula y se documenta mediante acuerdos entre ambas partes, es en este punto donde un Buen Gobierno Corporativo permite incorporar prácticas que aseguran la continuidad del negocio para una nueva sucesión en el tiempo, previniendo diversos riesgos como: (a) conflictos de intereses, (b) perdida de equitatividad, (c) cambios en la visión del primer propietario, entre otras que perjudican a las empresas.
- El plan metodológico que incorporó la técnica entrevista a experto, permitió inferir sobre la necesidad de que las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil, incorporen buenas prácticas de gobierno corporativo para hacer frente a situaciones como: (a) conflictos de interés, (b) falta de equitatividad entre los socios u accionistas, (c) confusión de responsabilidades, (d) errores en la delegación de responsabilidades, (e) incumplimiento de políticas internas, (f) controles deficientes, (g) falta de confianza y de credibilidad de las partes interesadas y de terceros, (h) corrupción, (i) uso inapropiado de los recursos económicos, (j) uso indebido de los activos de la entidad, (k) conflictos de intereses, (l) decline operacional, (m) intensificación de conflictos de interés, (n) perdidas de oportunidades de negocios, (o) nepotismo dañino, en la etapa de sucesión, y (q) problemas de sucesión en la tercera y cuarta generación. Esto se debe esencialmente a los desafíos que presenta su adopción, como: (a) desconocimiento, (b) cultura de los propietarios del negocio, (c) concientización, (d) personas adversas al cambio, (e) la no obligatoriedad, (f) falta de formalización para la toma de decisiones con enfoque al negocio, (g) inconsistencia, y (h) falta de disciplina en la ejecución de procesos eficientes y controlados.

- En relación a las opiniones de los expertos se pudo proponer el diseño de una propuesta metodológica para la aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, la cual se basa en un esquema de seis fases: (a) diagnóstico, (b) planificación, (c) organización, (d) integración, (e) dirección y liderazgo, y (f) control y toma de decisiones. Esta permitirá hacer frente a los desafíos que incide en su adopción al mostrar una manera ágil para adoptar dichas prácticas que generan múltiples beneficios, como: (a) evita conflicto de intereses, (c) agrega valor a las actividades directivas de la empresa, (d) aseguran la razonabilidad financiera, (h) coadyuva al crecimiento empresarial, entre otras. Propuesta que permitió culminar con éxito el trabajo de titulación.

Recomendaciones

Se recomienda a las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil la adopción de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, para lo cual pueden considerar el esquema de seis fases: (a) diagnóstico, (b) planificación, (c) organización, (d) integración, (e) dirección y liderazgo, y (f) control y toma de decisiones, diseñado como una solución aplicable a los problemas de gobernanza que enfrentan estos tipos de compañías debido a sus múltiples beneficios.

Se recomienda en base a las opiniones de expertos que las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo se acompañe de las siguientes actividades: (a) incorporar en los estatutos legales su aplicación obligatoria, (b) alinear su alcance a la misión, visión y valores empresariales, (c) monitorear el cumplimiento de las políticas, (e) capacitar al personal, y (f) contratar a un asesor experto para la implementación y supervisión.

Se recomienda a las empresas del sector, el uso de los resultados de la investigación para la evaluación de las necesidades de cambios en la manera en que se gestionan las PYMES familiares, tomando como punto de partida las siguientes situaciones: (a) conflictos de interés, (b) falta de equitatividad entre los socios u accionistas, (c) confusión de responsabilidades, (d) errores en la delegación de responsabilidades, (e) incumplimiento de políticas internas, (f) controles deficientes, (g) falta de confianza y de credibilidad de las partes interesadas y de terceros, (h) corrupción, (i) uso inapropiado de los recursos económicos, (j) uso indebido de los activos de la entidad, (k) conflictos de intereses, (l) decline operacional, (m) intensificación de conflictos de interés, (n) perdidas de oportunidades de negocios, (o) nepotismo dañino, en la etapa de sucesión, y (q) problemas de sucesión en la tercera y cuarta generación. Asimismo, el uso de la estructura del proyecto de titulación para la realización de nuevos estudios que permitan solucionar los problemas presentes y futuros que enfrentarán las empresas mencionadas.

Referencias

- Aguñaga, D., & Badiola, R. (2019). *Gestión de las empresas familiares*. México: Deloitte.
- Anzola, I. (2018). *Administración Innovación y Conectividad*. México: Ecoe Ediciones.
- Arias, F. (2016). *Metodología de Investigación*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica*. Ecuador: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/392/3921922012/html/>
- Consejo General de Economista. (2017). *Buen Gobierno Corporativo*. España: Gráficas Rey.
- Coronel, R. (2020). *Las empresas familiares en Ecuador*. Ecuador: Asociación Interamericana de Contabilidad. Obtenido de <http://contadores-aic.org/las-empresas-familiares-en-ecuador/>
- Corte Constitucional. (2021). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador: Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.
- EAE Business School. (2020). *Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos*. España: EAE Business School. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
- Enríquez, S. (2018). *Gobierno Corporativo: Su Importancia en la Objetividad e Independencia de la Función de la Auditoría Interna*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Espinoza, C., Salinas, A., Camino, S., & Portalanza, A. (2021). *Empresas Familiares en Ecuador*. Ecuador: UEES. Obtenido de <https://www.uees.edu.ec/wp-content/uploads/2021/12/Policy-Report-Empresas-Familiares-en-Ecuador-2021.pdf>
- Estupiñan, R. (2017). *Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Galán. (2014). *El Diseño Organizativo*. México: Ediciones Parainfo S.A.
- Gillermo, P. (2018). *Empresas familiares. Dirigiendo lo nuestro*. México.
- González, A. (2018). *Los problemas de la empresa familiar*. Emprende Pyme. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/los-problemas-de-la-empresa-familiar.html>
- González, J. (2020). *Gobierno Corporativo en las empresas familiares. Lo que todo Auditor debe saber*. México: Auditool. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control->

- interno/7394-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares-lo-que-todo-auditor-debe-saber
- Grabinsky, S. (2017). *Las empresas familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores*. España.
- Guízar, R. (2018). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicación*. México: MC Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, de C.V.
- Jensen, & Meckling. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, (pp. 307-308). New York: Journal of Financial Economics.
- Lerma, H. (2017). *Metodología de Investigación. Propuesta, Anteproyectos y Proyectos* (Quinta Edición ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Lucero, M. (2018). *Protocolos de empresas de familia. Herramientas para la gestión*. España: Unión Editorial.
- Luna, J. (2019). *La importancia del gobierno corporativo en las empresas familiares*. México: KPMG. Obtenido de <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/la-importancia-del-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares>
- Malhotra, N. (2019). *Investigación de Mercados* (Sexta Edición ed.). México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Martínez, H., & Benítez, L. (2016). *Metodología de la Investigación Social I*. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2019). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Meroño, A., Gómez, A., & Madrid, A. (2018). *Evolución de la empresa familiar*. España.
- Molina, C. (2017). *Empresas Familiares: Herramientas De Planificación Y Profesionalización*. España: ERREIUS.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2018). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Muñoz, C. (2017). *Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2018). *Metodología de la Investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de Tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Pérez, F., & Martínez, J. (2021). *La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. España: CISS.
- Ramírez, F., Ramírez, C., & Ramírez, M. (2022). *Fundamentos de administración*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, S. (2018). *Empresas familiares. Por qué no suelen llegar a la tercera generación*. España: ESIC.
- Salas, V. (2020). *El Gobierno de la Empresa*. Barcelona: Servicios de Estudios La Causa.
- Santo, I., & Morán, D. (2021). *Gobierno Corporativo y sostenibilidad de las Empresas Familiares del Sector Comercial en la Provincia del Guayas*. Ecuador: Universidad Salesiana del Ecuador.
- Soteras, Á., & López, C. (2017). *Estrategias Empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*. Ecuador: Resolución No. SCVS-][[NC-DNCDN-2020-0013. Obtenido de https://www.fielweb.com/App_Themes/InformacionInteres/SCVS-INC-DNCDN-2020-0013NEGC.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Ranking de Compañías*. Ecuador: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Tarragona, J. (2019). *Temas clave de las empresas familiares*. España: Profit.
- Torres, F. (2018). *Problemas comunes de las empresas familiares*. Ecuador: El Oficial. Obtenido de https://eloficial.ec/problemas-comunes-de-las-empresas-familiares/#google_vignette
- Torres, N., Falcon, M., & Ramírez, A. (2019). *Desarrollo Organizacional. Análisis de Variables*. Ecuador: ESPOCH.
- Warner, B. (2018). *Desarrollo organizacional: Punto de vista normativo*. Estados Unidos.

Apéndice

Apéndice 1 Entrevista a Experto

Favor complete los siguientes datos:

Datos personales:

Nombres y apellidos:

Títulos universitarios:

Experiencia:

Instrucciones a seguir: Lea de forma detenida las preguntas expuestas en el siguiente documento y responda con la mayor apertura del caso. Solicitud que hacemos porque el objetivo de la presente entrevista es la obtención de información que permita el diseño de una propuesta metodológica para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo enfocadas a las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil.

1. ¿En que contribuye las buenas prácticas de gobierno corporativo en las PYMES familiares?
2. ¿En qué contribuye las buenas prácticas de gobierno corporativo en las PYMES familiares?
3. ¿Qué situaciones de riesgos presentan las PYMES familiares al carecer de buenas prácticas de gobierno corporativo?
4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden en la aplicación de prácticas apropiadas de gobierno corporativo en las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil?
5. ¿Cómo deberían las PYMES familiares aplicar buenas prácticas de gobierno, como proyecto de mejora continua?
6. ¿Qué acciones deben incorporar las PYMES familiares para asegurar sus prácticas de buen gobierno corporativo?



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Lamboglia Echeverría María Daniella con C.C: # 0917199580 y León Yauli, Andrea Belén con C.C: # 2000101093, autoras del trabajo de titulación: ***Propuesta Metodológica para Aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo Enfocadas a las PYMES Familiares de la ciudad de Guayaquil***, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, 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, 9 de febrero del 2023

Lamboglia Echeverría, María Daniella

C.C: 0917199580

León Yauli, Andrea Belén

C.C: 2000101093

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta Metodológica para Aplicación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo Enfocadas a las PYMES Familiares de la ciudad de Guayaquil.		
AUTORAS	Lamboglia Echeverría, María Daniella León Yauli, Andrea Belén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CPA. Marín Delgado, Jimmy Manuel, MBA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Carrera de Contabilidad y Auditoría		
TITULO OBTENIDO:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	9 de febrero del 2023	No. DE PÁGINAS:	119
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gobierno Corporativo		
PALABRAS CLAVES:	Gobierno, Liderazgo, Sucesión, Propietario, Agentes, PYMES.		
RESUMEN:	<p>La investigación parte de los problemas que enfrentan las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil, como: (a) conflictos de interés entre propietarios del negocio, (b) jefaturas lideradas por familiares sin las competencias necesarias, entre otras. Se estableció como objetivo general el diseñar una propuesta metodológica para aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo. Por tanto, se fundamentó en la teoría de la agencia permitiendo la comprensión sobre la importancia de una apropiada gestión empresarial y sobre la relación entre principales y agentes que para estas entidades son del mismo núcleo familiar. Se aplicó un plan metodológico que incorporó la técnica entrevista a experto, permitiendo la obtención de resultados como, las necesidades que enfrentan estas empresas: (a) conflictos de interés, (b) falta de equitatividad entre propietarios, (c) confusión de responsabilidades, (d) incumplimiento de políticas internas, (e) controles deficientes, (f) uso indebido de los activos de la entidad, (g) conflictos de intereses, (h) pérdidas de oportunidades de negocios, (i) nepotismo dañino, en la etapa de sucesión, (j) problemas de sucesión en la tercera y cuarta generación, entre otras. Asimismo, los múltiples desafíos que inciden en la adopción de buenas prácticas de gobierno. En conclusión, se propuso el diseño de una propuesta metodológica para la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, que se basa en un esquema de seis fases: (a) diagnóstico, (b) planificación, (c) organización, (d) integración, (e) dirección y liderazgo, y (f) control y toma de decisiones, permitiendo hacer frente a los desafíos de gobierno en las PYMES familiares.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono:	E-mail: maria.lamboglia@cu.ucsg.edu.ec Andrea.leon06@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635		
	E-mail: lorena.bernabe@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):			