



DEPARTAMENTOS DE POSGRADOS

MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CON

MENCION EN GERENCIA Y PLANEAMIENTO

TRIBUTARIO

**Diagnóstico del Gobierno Corporativo en empresas familiares
de las PYMES del Cantón Cuenca y Propuesta para el
mejoramiento, durante los años 2013 y 2014.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad y Finanzas con mención en Gerencia y Planeamiento
Tributario.**

Autor: CPA. Miriam Teresa Chica Cajamarca.

**Coautor: Eco. Teodoro Cubero Abril MBA
Cuenca - Ecuador**

2016

**Diagnóstico del Gobierno Corporativo en empresas familiares de las PYMES del cantón
Cuenca y Propuesta para el mejoramiento, durante los años 2013 y 2014.**

Dedicatoria

A mi Dios, por darme el tiempo, la dedicación, por haberme abierto caminos que me condujeron a la realización de este proyecto en mi vida, sin Él no lo hubiese podido alcanzar.

Agradecimiento

Señor mi Dios, gracias por haberme dado la oportunidad de culminar con éxito una más de mis metas.

Al Economista Teodoro Cubero, por sus enseñanzas y sugerencias para el buen desarrollo de éste trabajo.

A la CAPIA (Econ. Tania Suquinagua) por brindarme las facilidades para realizar la investigación, y a todas la empresas afiliadas a éste gremio por su colaboración.

A mi familia, por entender mi ausencia en casa.

RESUMEN:

En Cuenca la mayoría de las PYMES están constituidas por capitales familiares, la problemática es la ausencia de control, administración informal, el mando está a cargo del socio fundador que es el socio mayoritario, esta forma de gestión a corto o largo plazo puede repercutir en la continuidad de las empresas y al fracaso en la competitividad especialmente a nivel internacional.

El diagnóstico a las PYMES, nos demuestra que hay puntos claves por trabajar y es un segmento que está abierto a la socialización y aplicación de nuevas prácticas de administración, es necesario darles herramientas con una propuesta que permita corregir las deficiencias de Gobierno Corporativo y mejorar el desempeño de las PYMES.

PALABRAS CLAVE:

PYMES:

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales. (Servicio de Rentas Internas)

Empresas Familiares: “Empresa cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su **objetivo estratégico comprende la continuidad de la**

empresa a manos de la siguiente generación familiar". (EAE Escuela de Negocios de España)

Gobierno Corporativo: "El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño."(Confe cámaras)

Continuidad: "Duración o permanencia de una cosa sin interrupción". (Wordreference.com)

Internacionalización: "Es el proceso de expansión a nivel internacional del capital".(Wikipedia, enciclopedia libre)

ABSTRACT

RESUMEN

In Cuenca most SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) are constituted by family capital; however, the problem is the lack of control, informal administration, and the command in charge of the founding partner who is the majority partner. This form of short or long term management can have repercussion in the business continuity and the failure of competitiveness, especially at international level.

The diagnosis of SMEs shows that there are key points to work, as this is a segment that is open to the socialization and implementation of new management practices; therefore, it is necessary to give them tools along with a proposal to correct deficiencies in corporate governance and improve SMEs performance.

KEYWORDS: SMEs, Family Businesses, Corporate Governance, Continuity, Internationalization.

INDICE DE CONTENIDOS:

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	II
RESUMEN:.....	III
PALABRAS CLAVE:	III
ABSTRACT:.....	V
KEYWORDS:.....	V
INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS	- 4 -
CAÍTULO 2: RESULTADOS.....	- 8 -
CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN	- 31 -
CONCLUSIÓN.....	- 35 -
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	- 36 -

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS:

Imagen 1: Cuestionario	7
Tabla1: Número de empleados	22
Tabla 2: Antigüedad de la empresa	22
Gráfico1: Cargo	23
Gráfico 2: Situación de la empresa	24
Gráfico 3: Situación del gerente	24
Gráfico 4: Proceso de sucesión	25
Gráfico 5: Trabajo de familiares	26
Gráfico 6: Relación con el gerente	26
Gráfico 7: Selección de personal	27
Gráfico 8: Fomento de la preparación de otras generaciones	28
Gráfico 9: Condiciones de salarios y remuneraciones.	28
Gráfico 10: Conflictos familiares.	29
Gráfico 11: Forma de evaluación	30
Gráfico 12: Accionistas.	31
Gráfico 13: Acceso de los accionistas a la información.	31
Gráfico 14: Toma de decisiones importantes	32
Gráfico 15: Cuenta con directorio	33
Gráfico 16: Conocimiento de gobierno Corporativo.	34
Gráfico 17: Nivel de importancia del Gobierno Corporativo.	34
Gráfico 18: Empresas que cuentan con Gobierno Corporativo	35
Gráfico 19: Beneficios	36
Gráfico 20: Tiempo de implementación.	36

Gráfico 21: Perfil de las empresas que cuenta con GC	37
Gráfico 22: Actividades que aplican las empresas.	38
Gráfico 23: Procesos de la empresas de Gobierno Corporativo	39
Matriz 1: Propuesta de mejoramiento	42

Miriam Teresa Chica Cajamarca
Trabajo de Graduación
Teodoro Cubero Abril
Mayo, 2016

Diagnóstico del Gobierno Corporativo en PYMES familiares del Cantón Cuenca y propuesta para el mejoramiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

INTRODUCCIÓN

La dinámica económica de la ciudad de Cuenca está basada en las diferentes empresas que se han desarrollado, según diario el Mercurio, el 97% de las empresas en Cuenca son familiares. Evidentemente este sector es el generador de empleo y recursos para la ciudad por lo que resulta importante entender y evaluar la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo dentro de las empresas familiares de Cuenca, en base a los resultados obtenidos nos enfocaremos en presentar una propuesta para un mejoramiento del gobierno corporativo, poniendo énfasis en la transparencia, sostenibilidad en el tiempo, superar la sucesión y promover la internacionalización de las empresas cuencanas.

Las empresas que requieren mayor dinamismo y apoyo son las PYMES por esta razón el diagnóstico está dirigido a las PYMES de Cuenca que sean familiares, alcanzando los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Realizar un diagnóstico del Gobierno Corporativo de las PYMES familiares del Cantón Cuenca.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el objeto de investigación.
- Realizar un diagnóstico del Gobierno Corporativo en las PYMES familiares del cantón Cuenca.
- Formular una propuesta de mejoramiento del Gobierno Corporativo de las PYMES del cantón Cuenca.

Es importante entender la situación actual de las PYMES cuencanas ya que podemos observar en diferentes países aún más desarrollados las problemáticas económicas presentadas como resultado de una administración y manejo empírico de las empresas

podemos citar la crisis generada en Wall Street en el año de 1929, este fue el primer aviso de la necesidad de encontrar la forma de que los directores o administradores den cuenta del manejo de la empresa a sus dueños o accionistas, luego en la década de los 40 solo las grandes corporaciones ejercían un dominio sobre los asuntos de negocios. Para los años 70 recién los accionistas empiezan a sentir la necesidad de ejercer los derechos de propiedad y develar por el aumento del valor de sus inversiones. Más tarde al iniciar los años 90 después de despidos de personas directivas de empresas como IBM, Kodak y Honeywell se empieza a indagar formas en las que no se vea afectado el valor y prestigio de las empresas por conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva. Al inicio del siglo XX caen importantes empresas como Enron, Tyco y Worldcom por situaciones comprometedoras por el pésimo control y el mal manejo de gobierno, en vista de esta situación se dicta la Ley de Sarbanes Oxley en EEUU, en la que se hace reformas y se fortalece los sistemas de control interno y se amplía la responsabilidad hasta sus directores, de ésta manera se protegería a los inversionistas. En nuestro país nadie olvidará el llamado *Salvataje bancario* en 1998 y el mal denominado *feriado bancario* que contempló el congelamiento de los fondos y la crisis financiera más importante del Ecuador, esta crisis financiera resaltó la quiebra, liquidación y estatización de una gran parte de la banca ecuatoriana. La crisis del sistema financiero ecuatoriano reveló el impacto que puede generar un mal manejo financiero y una administración nada transparente en la que se oculta diferentes manejos financieros y administrativos corruptos que perjudican a largo plazo al Estado y a la sociedad.

Todas las experiencias vividas en todos los países alrededor del mundo y especialmente en Ecuador demuestran que un Buen Gobierno Corporativo trae un mejor desempeño de sus empresas al obtener mayores utilidades, sostenibilidad en el tiempo, mejores tasas de interés, entre otros. En nuestro país la mayoría de empresas son familiares y esto influye en que no quieran compartir la información con el público y peor aún con los accionistas (miembros de la misma familia).

Frente a una dinámica económica basada en grupos familiares y la revelación de manejos poco éticos en algunos sectores o la falta de una cultura administrativa es importante realizar un trabajo de investigación para encontrar los puntos críticos (conflictos familiares) mediante encuestas y entrevistas a las empresas familiares enmarcadas dentro de las PYMES de nuestra ciudad, permitiendo así analizarlos y establecer las conclusiones y recomendaciones para obtener el mejoramiento de un buen Gobierno Corporativo.

En Cuenca, especialmente en las PYMES familiares, se encontró como limitación o problemática la ausencia de control, la gestión está basada en la informalidad, la posesión de los roles de mando están ubicados en cabeza del socio fundador (primera generación), existen bajos niveles de estructura y gestión empresarial, la formación está realizada empíricamente, todos estos puntos críticos encontrados sirvieron de base para proponer recomendaciones y desarrollar una propuesta de mejoramiento del Gobierno Corporativo. El desarrollo de esta propuesta tiene como finalidad corregir las deficiencias del GC y generar la trascendencia en el tiempo de estas empresas haciéndolas competitivas.

Se puede evidenciar que las PYMES de Cuenca tienen un buen nivel de conocimiento sobre Gobierno Corporativo, además están abiertas al entendimiento y aplicación de estas nuevas formas de administración. Se encontraron siete PYMES en la ciudad que aplican el GC lo que demuestra que de cada cuatro empresas que conocen sobre el tema, una ha aplicado el GC en su negocio.

CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS

Es importante destacar la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en la dinámica económica de la ciudad por lo que es relevante realizar una investigación sobre la administración de las pequeñas y medianas empresas familiares del cantón Cuenca, con el objetivo de realizar un diagnóstico y generar un análisis del manejo de las empresas, con lo cual se podrá determinar la proyección de las mismas y su continuidad en el tiempo. Para desarrollar el análisis mencionado se realizó una investigación de fuentes secundarias sobre el manejo de Gobierno Corporativo en Latinoamérica para comparar con la realidad de Cuenca, la situación actual de las empresas cuencanas se lo analizó a través de la aplicación de una investigación cuantitativa, la misma que cumple con las siguientes condiciones técnicas.

Método de Muestreo: El método de muestreo utilizado para el presente estudio es el muestreo estratificado probabilístico, en ese método “se divide la población definida en subgrupos o estratos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos”(Kinneer). Para el caso de este estudio la unidad de estratificación son los socios registrados en la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay CAPIA.

El muestreo probabilístico es la técnica en la que cada elemento tiene una oportunidad igual de ser seleccionado.(Kinneer)

Unidad de muestreo: Como unidad de muestreo se definen las empresas registradas como socias en la CAPIA.

Unidad de observación: Dentro de la unidad de observación se encuentran las empresas registradas en la base de datos de la CAPIA.

Población objeto de estudio: La encuesta será aplicada al representante legal o persona que administre la empresa.

Fórmula para el cálculo de la muestra: A continuación se detalla la fórmula utilizada en el estudio para el cálculo de la muestra

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

Donde

σ = nivel de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error estándar (Triola)

Muestra a nivel Cantonal: En base a la fórmula anteriormente señalada, el total de encuestas a aplicarse en el Cantón Cuenca asciende a 63 con un error muestral del 8% y un nivel de confianza del 95%; a continuación el detalle de cómo fue obtenida esta cantidad.

σ = 1,96 representando un 95% de confianza

N = 107 socios

p = 0.50

q = 0.50

e = 8%

Para cumplir los objetivos de la investigación se aplicó una encuesta telefónica dirigida a los gerentes, administradores, contadores y otros ejecutivos de alta dirección de las PYMES registradas en la base de datos de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

La encuesta telefónica tuvo una duración de aproximadamente cinco minutos, se levantaron 63 encuestas efectivas, para lo cual se realizaron un promedio de 4 intentos de contacto por cada encuesta efectiva, el levantamiento lo realizaron dos encuestadores durante seis días laborables, logrando alcanzar 10 encuestas efectivas por día.

El procesamiento o tabulación de la información levantada se realizó en una base de Excel y los resultados se realizaron con tablas dinámicas generando frecuencias simples y cruces de información requerida para tener información clave.

El cuestionario aplicado en el estudio es el siguiente:

GOBIERNO CORPORATIVO			
Buenas tardes, mi nombre es:..... estamos realizando un estudio para entender la estructura organizacional de las PYMES en la ciudad para poder fomentar estrategias efectivas de mejor administración. Me podría ayudar con 5 minutos de su tiempo.			
PREGUNTAS FILTRO			
Q1) ¿Me podría ayudar con su cargo o función en la empresa?	Q2) ¿Usted considera que su empresa es familiar?		
Gerente o administrador	SI <input type="radio"/>	Ir a q3	
Dueño o propietario	NO <input type="radio"/>	Agradezca y termine	
Otros cargos que no tengan decisión			
(Agradezca y termine)			
Especifique			
MANEJO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA			
Q3) ¿El gerente de la empresa es el propietario o alguno de sus hijos?	Q6) ¿Qué relación tienen con el gerente?	Q8) ¿Se fomenta la preparación y educación de otras generaciones para la sucesión de cargos de decisión?	
Si, el propietario o dueño <input type="radio"/>	a. Hijos <input type="radio"/>	SI <input type="radio"/>	
Si, alguno de sus hijos <input type="radio"/>	b. Sobrinos <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>	
No, el gerente es un tercero <input type="radio"/>	c. Conyugue <input type="radio"/>		
Otros especifique	d. Otros <input type="radio"/>		
	Q7) ¿La selección de una persona para un cargo sigue las siguientes condiciones?	Q9) ¿La empresa tiene establecido condiciones específicas en cuanto a salarios y remuneraciones que deben pagarse en cada cargo?	
Q4) ¿Su empresa tiene un proceso de sucesión de nuevos gerentes establecido? (es decir si el gerente actual faltará quién se quedaría en su lugar)	Se define el perfil y competencias que debe tener esa persona <input type="radio"/>	SI <input type="radio"/>	
SI <input type="radio"/>	Es una persona de confianza y se otorga el puesto <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>	
NO <input type="radio"/>	Es un familiar cercano y le designo el puesto <input type="radio"/>		
Q5) ¿Trabajan familiares en la empresa?		Q10) ¿Cuál es el mayor conflicto que su empresa tiene por el hecho de ser una empresa familiar?	
SI <input type="radio"/>		SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>
NO <input type="radio"/>		Especifique	
TRANSPARENCIA Y MANEJO FINANCIERO			
Q11) ¿Se ha establecido una forma de evaluación del personal que trabaja en su empresa?	Q14) ¿Para tomar decisiones importantes para la empresa:?		
SI <input type="radio"/>	a. Se convoca a los accionistas <input type="radio"/>		
NO <input type="radio"/>	b. El gerente toma las decisiones sin consultar formalmente a los accionistas. <input type="radio"/>		
Q12) ¿La empresa cuenta con varios accionistas?	Q15) ¿La empresa cuenta con un directorio?		
SI <input type="radio"/>	SI <input type="radio"/>		
NO <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>		
Q13) ¿Los accionistas tienen libre acceso a la información financiera de la empresa?			
SI <input type="radio"/>			
NO <input type="radio"/>			

NIVEL DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL GC.			
Q16) ¿Usted sabe que el Gobierno Corporativo es un conjunto de normas y principios que regulan la estructura, transparencia y control de las empresas?		Q20) ¿Desde hace cuánto tiempo se ha implementado el GC?	
SI	<input type="radio"/>	Ir a Q17	
NO	<input type="radio"/>	Ir a Q21	
Q17) ¿Qué tan importante considera usted las prácticas del GC?		Q21) ¿De las siguientes actividades que le voy a mencionar me podría decir si en su empresa lo realiza?	
a. Muy importante	<input type="radio"/>		
b. Algo importante	<input type="radio"/>		
c. Nada importante	<input type="radio"/>		
Q18) ¿Su empresa tiene prácticas de GC?			
SI	<input type="radio"/>	Ir a Q19	
NO	<input type="radio"/>	Ir a Q22	
Q19) De las prácticas de GC que su empresa ha implementado, ¿cuáles considera que han sido las más relevantes?			
DATOS DE SEGMENTACIÓN			
Nombre de la empresa:			
Nombre del encuestado:			
Número de empleados:			
Años de la empresa:			

Imagen 1: Cuestionario

CAÍTULO 2: RESULTADOS

El gobierno Corporativo trata o cita un conjunto de principios o normas que garantizan una transparente administración de una empresa generando una armonía entre los poderes de una empresa que son la Junta Administrativa o Directorio, los Accionistas y el Alto Mando Administrativo. Este modelo ha sido inspirado para administración especialmente de empresas de capital abierto que incluso cotizan sus acciones en la bolsa con la finalidad principal de ser una empresa atractiva para la inversión de nuevos capitales.

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) sugiere la aplicación de seis principios básicos para una buena implementación de Gobierno Corporativo en una empresa:

- Garantizar la base de un Marco eficaz para un Gobierno Corporativo: Promover la transparencia y eficacia de los Mercados, ser coherente con el estado de derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas.
- Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad: El marco deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
- Tratamiento equitativo de los accionistas: Garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
- El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo: Reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.
- Divulgación de datos y transparencia: Garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

- Las Responsabilidades del Consejo: Garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del consejo y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas.(Organización para la cooperación y el desarrollo económicos)

Se ha mencionado las circunstancialidades que motivaron al desarrollo de un modelo administrativo denominado Gobierno Corporativo y sus principios de aplicación, es importante recalcar que la tendencia de inversión en economías emergentes ha presionado al sector empresarial de Latinoamérica a que aplique estos modelos de administración transparente para atraer la inversión de nuevos capitales. Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo ha sido uno de los mecanismos más fomentado especialmente en empresas que cotizan sus acciones en la bolsa de valores.

Es evidente que el Gobierno Corporativo está dirigido especialmente a empresas con capitales abiertos, frente a una realidad económica en Latinoamérica en la cual el mayor porcentaje de las empresas son de capitales cerrados y familiares. Aplicar un modelo de administración y estructura empresarial a una dinámica económica diferente, posiblemente sea lo que ha evidenciado las falencias en la región.

El impulso a la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en diferentes países de Latinoamérica se da a partir de 1999 aproximadamente en la actualidad se evidencia aún algunas falencias en su aplicación así como se puede rescatar varios aspectos o circunstancias positivas en los diferentes países, describiremos brevemente la aplicación de Gobierno Corporativo en los países de mayor similitud y cercanía al Ecuador como son Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Perú.

En Argentina a partir del año 2001 se empieza a dar fuerza a la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y en el año 2003 se crea el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO) con el propósito de difundir en forma efectiva entre la comunidad de negocios los principios del buen gobierno corporativo.

Se han generado a través del estado diferentes normativas de organización que ha hecho que las empresas argentinas tomen y apliquen buenas prácticas de Gobierno Corporativo, en evaluaciones realizadas a las empresas argentinas en la aplicación de estas prácticas se puede identificar que los empresarios las han aplicado, incentivados por las normativas más no porque están totalmente convencidos de que las buenas prácticas van a ayudar a mejorar los resultados de la empresa.

Es importante que los empresarios estén comprometidos con la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, por lo cual considera un pilar importante a la academia para la difusión y socialización de las mismas y los beneficios reales que pueden los empresarios obtener al aplicar conscientemente buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

En Bolivia se observa una particularidad en la aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo ya que en la Constitución Política del Estado se establece que las empresas deben permitir y garantizar el control social de los trabajadores, además se observa que la constitución de las empresas son públicas, mixtas y empresas capitalizadas. Frente a una dinámica económica en la que el Estado es partícipe y con la existencia de un control social, el desafío de la aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo es mantener la armonía entre los intereses económicos y el control social.

En esta circunstancialidad el Estado se ve obligado a proporcionar las herramientas de control y especialmente la sociabilización de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que tengan armonía con el retorno de interés y el control social.

Brasil al ser una economía grande y más abierta a la inversión extranjera tiene más desarrollado la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo como gran resultado se puede evidenciar la existencia de muchas empresas que cotizan sus acciones en la bolsa, sin embargo siempre se ve la necesidad de seguir invirtiendo esfuerzos en la creación de nuevas normativas e instituciones que vigilen y garanticen la aplicación de estas prácticas.

A pesar de que Brasil tiene bastante desarrollado este sistema corporativo se evidencian falencias e inconsistencias de las declaraciones de las empresas por lo que se ha

desarrollado mecanismos de control y transparencia de información. A pesar de tener falencias si se ha logrado alcanzar con los mecanismos implantados declaraciones económica de las empresas, incluso de los niveles de ingreso de los socios y accionistas. Pero aún falta trabajar para lograr el compromiso de los empresarios a llevar un manejo transparente y público de sus empresas.

Chile es un país comprometido al desarrollo y aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, lo demuestra al ser parte de varias instituciones internacionales que fomentan la aplicación de estas prácticas, a pesar de tener bastante desarrollado el Gobierno Corporativa en el sector empresarial aún falta llegar a la socialización y concientización de la importancia de un manejo transparente. Los mayores alcances que han experimentado son la transparencia del manejo financiero y el trato equilibrado de todos los accionistas, al igual que en los otros países que hemos hablado, falta impulsar el control y auditorías internas.

Colombia es un país pionero en Latinoamérica en la aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, es importante recalcar que la iniciativa surgió como una autorregulación impulsada por las cámaras y las propias empresas, después el Estado a través de sus instituciones decreta normativas de regulación a las empresas y las prácticas de aplicación de estas herramientas.

El principal objetivo de transparentar la administración y el manejo empresarial es la atracción de inversión y nuevos accionistas a las empresas, es por esta razón que la aplicación de prácticas de gobernabilidad se ha dado con mayor fuerza en empresas que cotizan sus acciones en la bolsa. Lo más relevante y destacable en el caso colombiano es que tiene otra visión, mucho más cercana a la realidad latinoamericana y a la dinámica económica que Colombia tiene ya que ha incentivado la aplicación de prácticas de gobernabilidad a empresas de inversión cerrada, es decir a empresas familiares.

La dinámica económica de Colombia está basada en un alto porcentaje en empresas pequeñas y familiares por lo que es de vital importancia para su economía mantener un dinamismo y sostenibilidad en el tiempo de este sector. Si bien el Estado ha generado las instituciones y condiciones legales para la aplicación y el desarrollo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo lo más relevante es la iniciativa del sector empresarial, quienes

impulsaron el desarrollo de estas prácticas teniendo en consideración la dinámica real de su economía basada en empresas familiares.

En Perú se observa un importante impulso a la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, especialmente a empresas que cotizan sus acciones en la bolsa, ya que la transparencia podrá incentivar a mayores accionistas y con mayor valor. El compromiso de fomentar está a cargo de las instituciones nacionales e internacionales que tienen interés en mantener un mercado estable y confiable en la región.

Se evidencia que en los países se han generado esfuerzos tanto de organizaciones del sector privado como del sector público para fomentar la aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo con el principal objetivo de tener empresas atractivas para la inversión demostrando su transparencia y buen manejo.

A pesar de los esfuerzos invertidos se evidencia grandes debilidades en la región la administración por parte de familias o grupos de poder, aunque de manera formal las empresas declaran mantener un manejo administrativo transparente e independiente, al analizar la composición de muchas empresas de la zona se detectó que el manejo de las mismas estaban vinculadas a grupos familiares y accionistas que tenía determinada vinculación a las empresas, a pesar de estar notificado que son independientes.

Además de generar normativas y procedimientos del funcionamiento de estas prácticas se debe generar la socialización y concientización de los beneficios que se pueden obtener si se aplica una administración transparente en las empresas. En Cuenca como hemos mencionado principalmente existen empresas familiares, los grupos económicos más grandes como son el Grupo Ortiz, Graiman e Induglob tienen bien establecidas las prácticas de Gobierno Corporativo, los resultados se ven en el éxito de sus empresas y la continuidad de las mismas.

Es importante tomar en cuenta a las PYMES de la ciudad, las cuales no tiene mayor conocimiento sobre el tema, quizá abrirse a capitales externos es prematuro incentivar, se debe iniciar por los principios básicos que son la sucesión de la administración, la profesionalización

de su personal y el manejo transparente de la administración. Alcanzado estos aspectos garantizarían la continuidad de sus empresas y estarían preparadas para generar proceso de internacionalización y apertura de capitales.

Por esta razón los aspectos de análisis en esta investigación se centran en los siguientes puntos que están en armonía con los principios de Gobierno Corporativo establecidos por la OCDE, lo cual ayudará a entender la dinámica de administración del sector:

- Manejo de la estructura de la empresa
- Transparencia y manejo financiero.
- Nivel de conocimiento y aplicación del Gobierno Corporativo.

Los resultados de la investigación planteada son los siguientes:

1. Perfil general de las empresas encuestadas:

Número de empleados y antigüedad de la empresa:

EMPLEADOS	CANTIDAD	%
De 2 a 5	7	11%
De 6 a 10	14	22%
De 11 a 15	10	16%
De 16 a 20	5	8%
De 21 a 25	7	11%
De 26 a 30	4	6%
De 31 a 40	2	3%
De 41 a 50	4	6%
De 51 a 100	7	11%
Más de 100	3	5%
TOTAL	63	

Tabla1: Número de empleados

Antigüedad	Cantidad	%
Menos de 5 años	1	2%
De 5 a 10 años	10	16%
De 11 a 15 años	7	11%
De 16 a 20 años	14	22%
De 21 a 25 años	7	11%
De 25 a 30 años	7	11%
De 31 a 35 años	4	6%
De 36 a 40	6	10%
De 41 a 50	4	6%
Más de 50 años	3	5%
TOTAL	63	

Tabla 2: Antigüedad de la empresa

Al ser una muestra aleatoria se pudo aplicar el estudio a empresas de diferentes realidades, se puede observar que 68% de la PYMES de Cuenca tienen entre 2 y 25 empleados, hay que recalcar que el 71% de las empresas tienen una antigüedad de 5 a 30

años y un importante 27% más de 30 años de antigüedad solo 1 empresa es relativamente nueva con menos de 5 años de antigüedad. Lo que representa que las PYMES de la ciudad son empresas tradicionales y de una trayectoria importante que dan empleo a muchos ciudadanos.

El estudio fue dirigido a empresas familiares por lo que el 100% de las empresas encuestadas son familiares y obtuvimos la información de ejecutivos con poder de decisión.

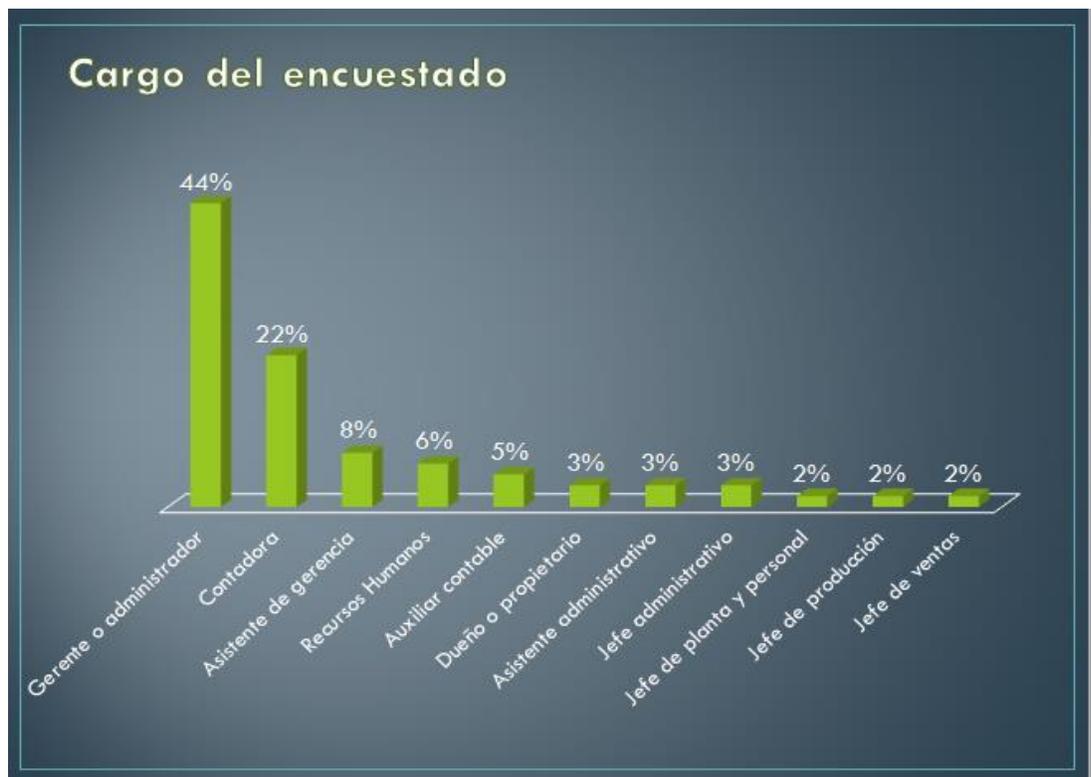


Gráfico1: Cargo

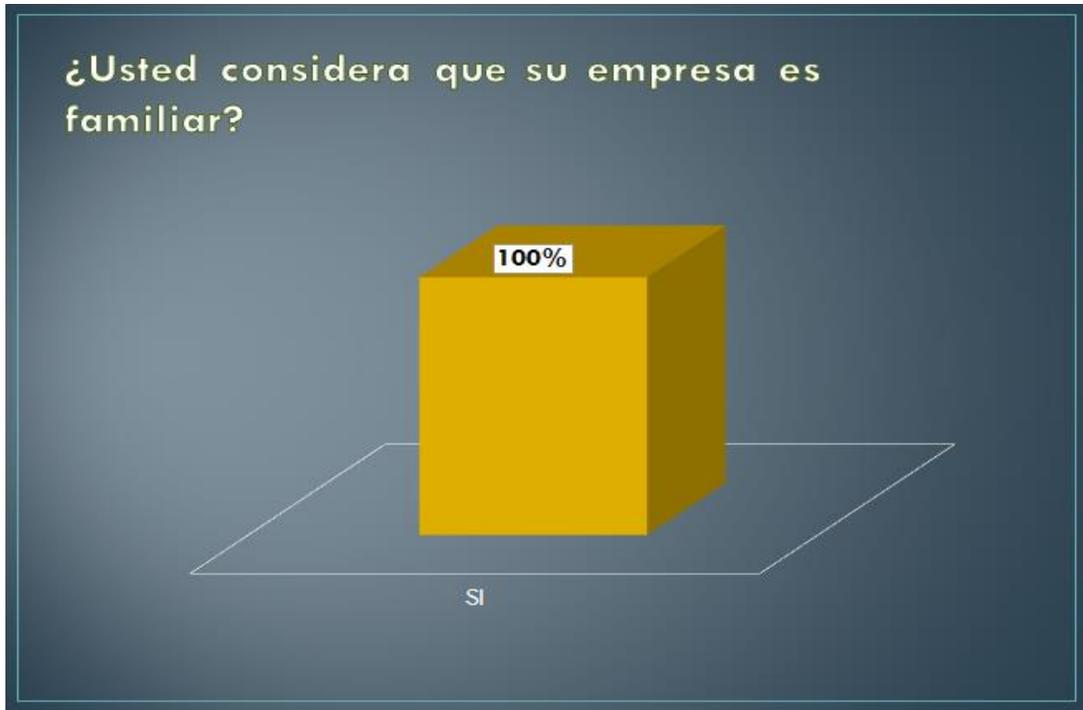


Gráfico 2: Situación de la empresa

2. Manejo de la estructura de las empresas:

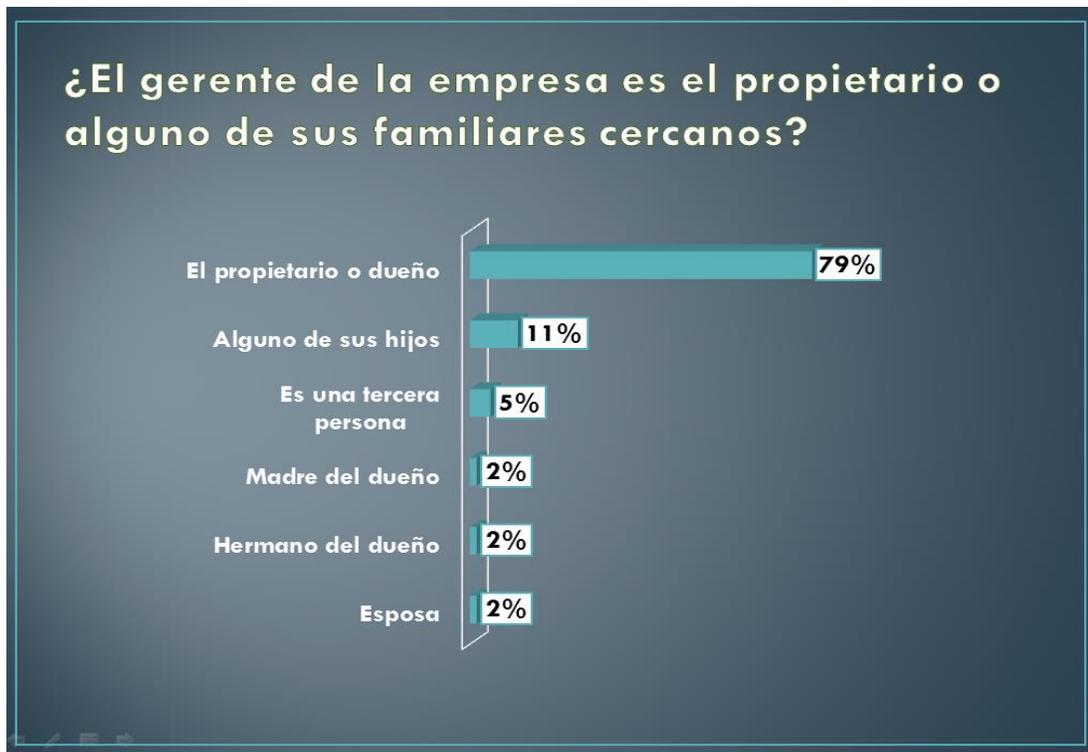


Gráfico 3: Situación del gerente

Una de las principales características es que el 79% de las empresas están administradas por el dueño o propietario, el 17% por algún familiar cercano al dueño y solo un 5% por una persona independiente, esta realidad puede evidenciar la poca imparcialidad entre la administración y las auditorías internas que las empresas deben tener.

De las empresas encuestadas se identificaron 7 empresas que disponían de Gobierno Corporativo.

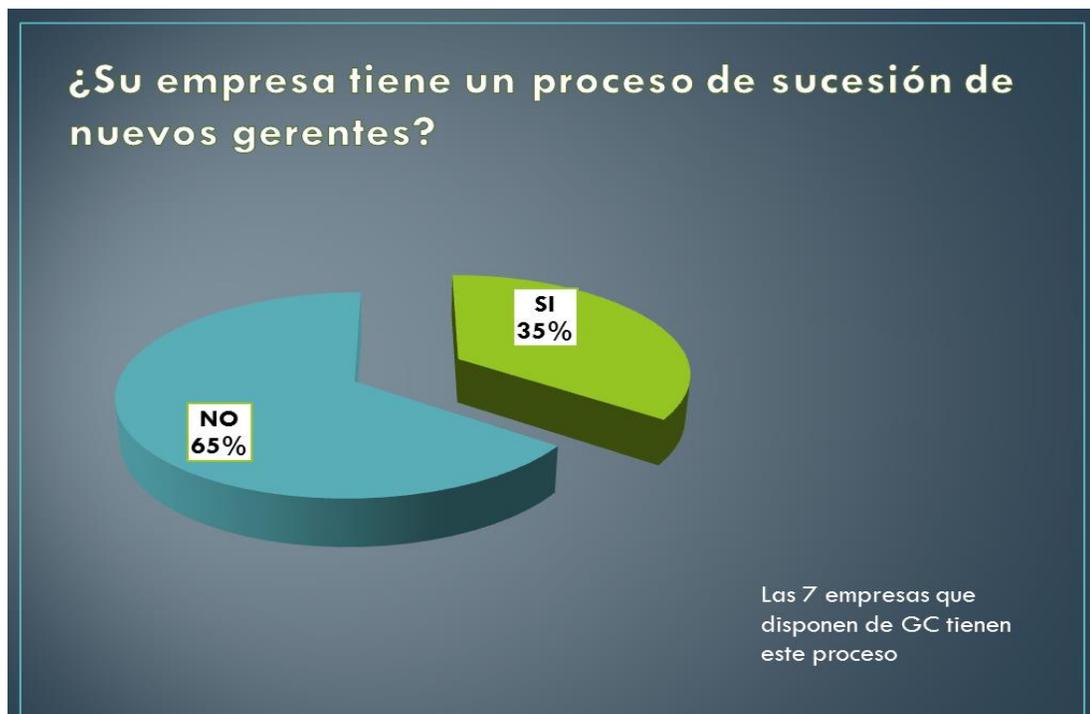


Gráfico 4: Proceso de sucesión

Otro aspecto relevante es la poca conciencia de las empresas cuencanas familiares de tener procesos de transición de sus administradores, lo cual puede generar poca sostenibilidad en el tiempo de las mismas, solo un 35% tienen algún proceso de transición y es importante recalcar que las 7 empresas que cuentan con Gobierno Corporativo tienen un proceso de transición. La preocupación de la sostenibilidad en el tiempo se recalca porque las empresas estudiadas tienen una importante antigüedad, son mayoritariamente administradas por el dueño o propietario, son empresas que tienen muchos años de existencia por lo cuál están próximas a un cambio generacional y no tienen establecido un proceso para este cambio.

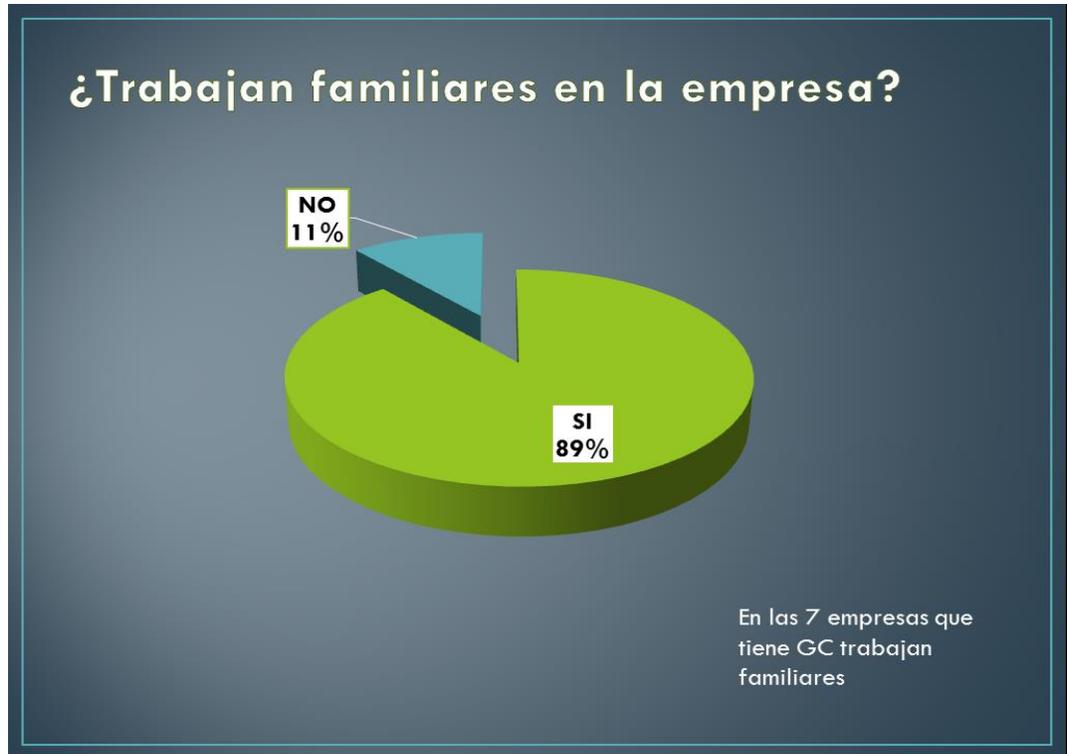


Gráfico 5: trabajo de familiares



Gráfico 6: Relación con el gerente

El 89% de las empresas encuestadas tienen familiares trabajando y el vínculo cercano es alto ya que el 50% son hijos y el 13% conyuge, lo que puede generar conflictos de interés con el círculo familiar.

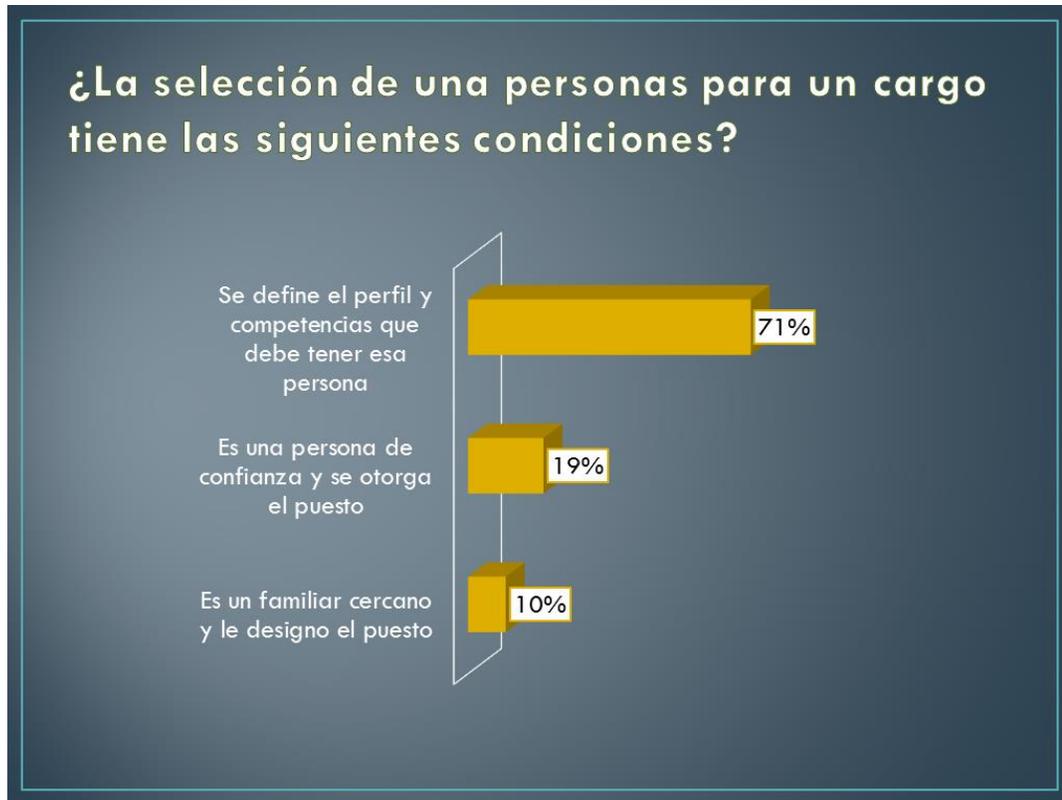


Gráfico 7: Selección de personal

El 71% de los encuestados considera que se define el perfil y competencias que debe tener la persona al momento de designarle un cargo, el 19% afirma que un cargo dentro de la empresa se da a una persona de confianza y solo un 10% a un familiar cercano. A pesar de que se mide las competencias existe una alta presencia de familiares trabajando en las PYMES de Cuenca.

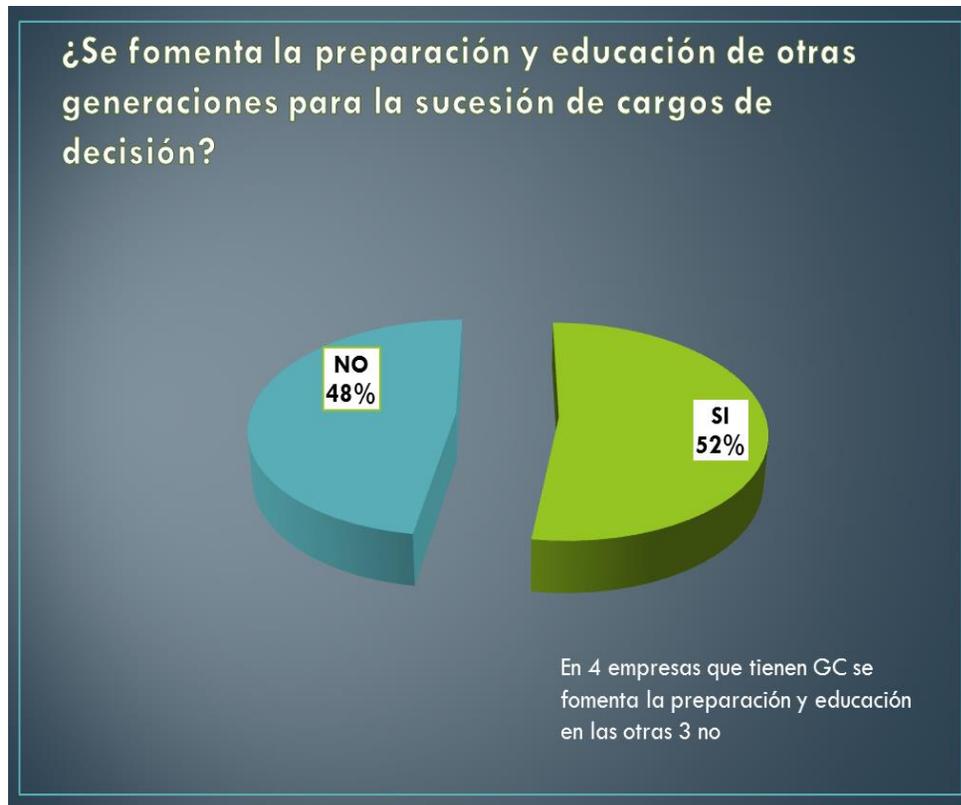


Gráfico8: Fomento de la preparación de otras generaciones



Gráfico 9: Condiciones de salarios y remuneraciones.

El 52% de las empresas fomentan la preparación y educación de otras generaciones para la sucesión de cargos de decisión, en este caso serían los hijos de los dueños o propietarios. Además un importante 86% de las empresas tienen establecido las condiciones específicas de los salarios y remuneraciones.

Es importante recalcar que en los aspectos de manejo de personal, las empresas que cuentan con Gobierno Corporativo tienen bien establecidas las condiciones de salarios y remuneraciones, aunque llama la atención que 3 empresas que tienen GC no fomenten la educación de otras generaciones.

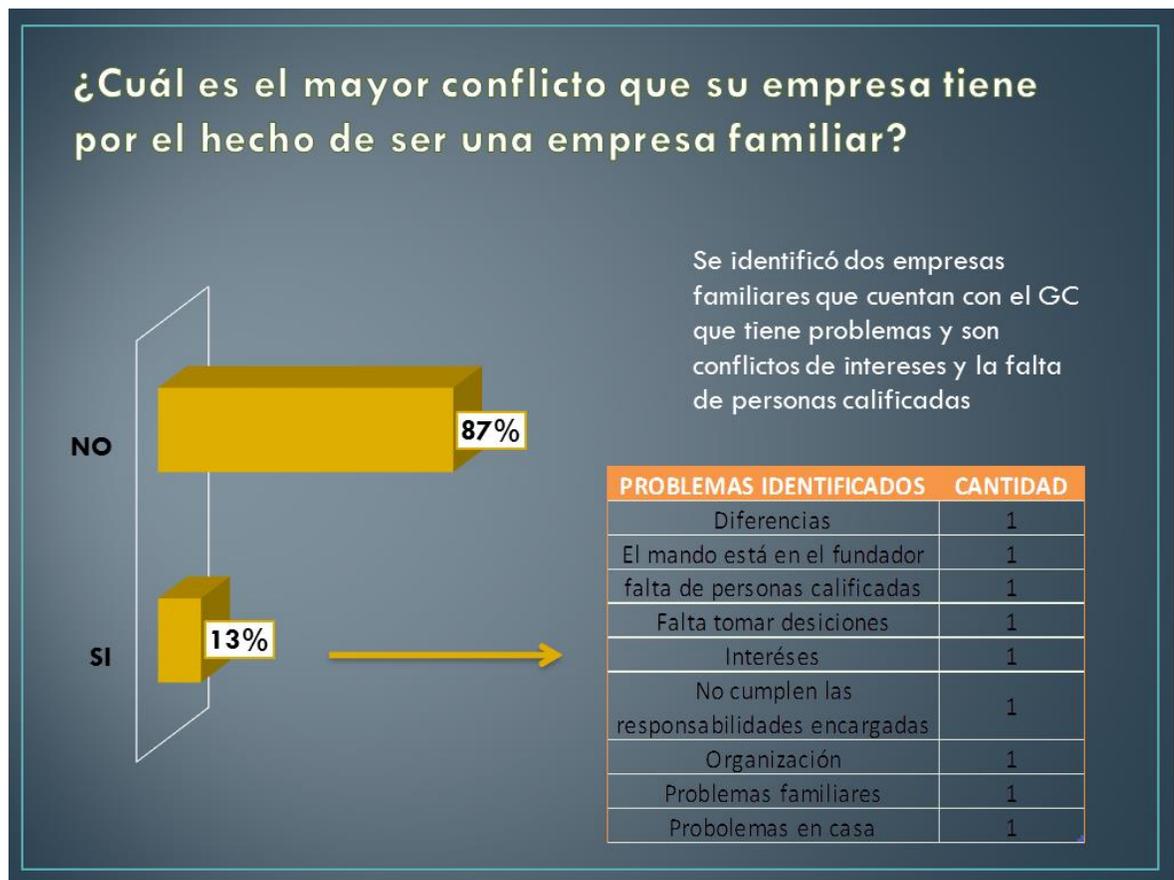


Gráfico 10: Conflictos familiares.

Se puede evidenciar que solo el 13% de las empresas han tenido algún conflicto por el hecho de ser familiares, los conflictos que han tenido están direccionados a conflictos familiares, intereses y decisiones dentro de la empresa. Pero en general no es una problemática fuerte ya que el 87% considera que no se ha generado ningún conflicto familiar.

3. Transparencia y manejo financiero.

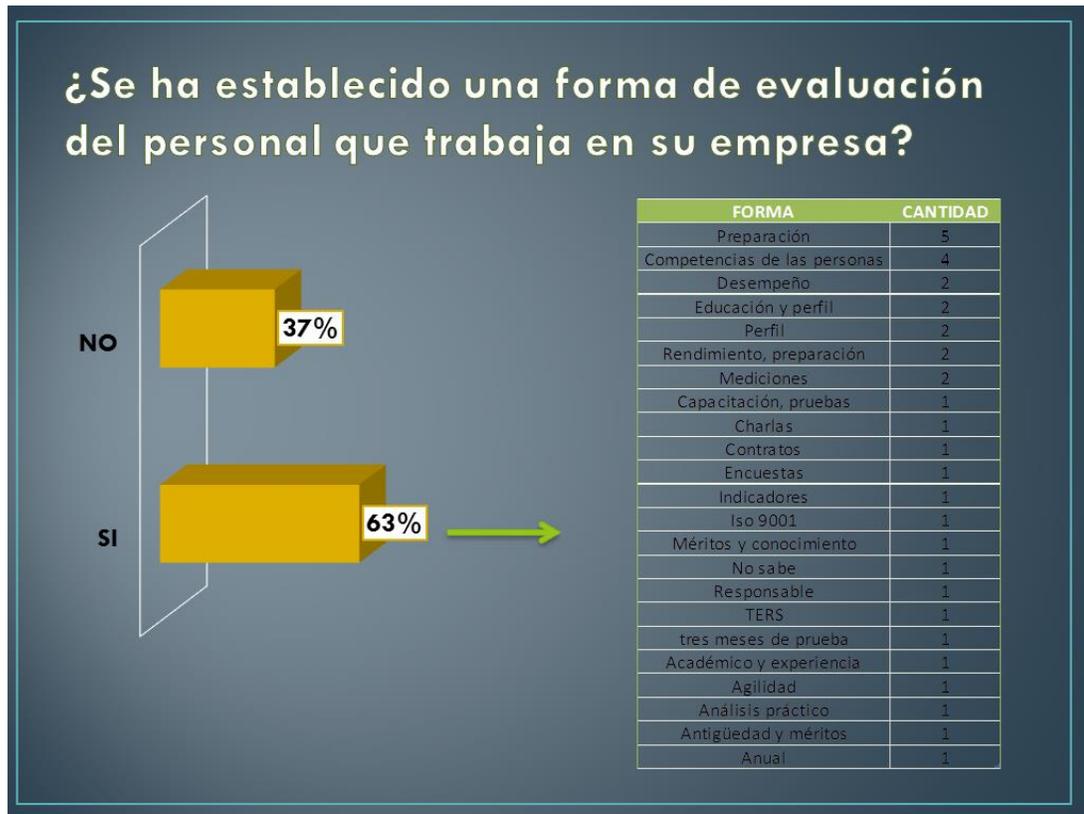


Gráfico 11: forma de evaluación

El 63% de las empresas considera que cuentan con una forma de evaluación del personal pero al preguntarle el método se evidencia que las formas de evaluación establecidas son empíricas y por percepción, no tienen procesos formales establecidos. Los métodos más mencionados son preparación y competencias pero no se describe un método específico son condiciones que se realizan por percepción de directivos.

Esto evidencia de igual manera que la selección del personal por competencias y no solo por ser un familiar es una cuestión de percepción es decir el gerente o la autoridad encargada selecciona por percepción las competencias del personal, sin un método específico.

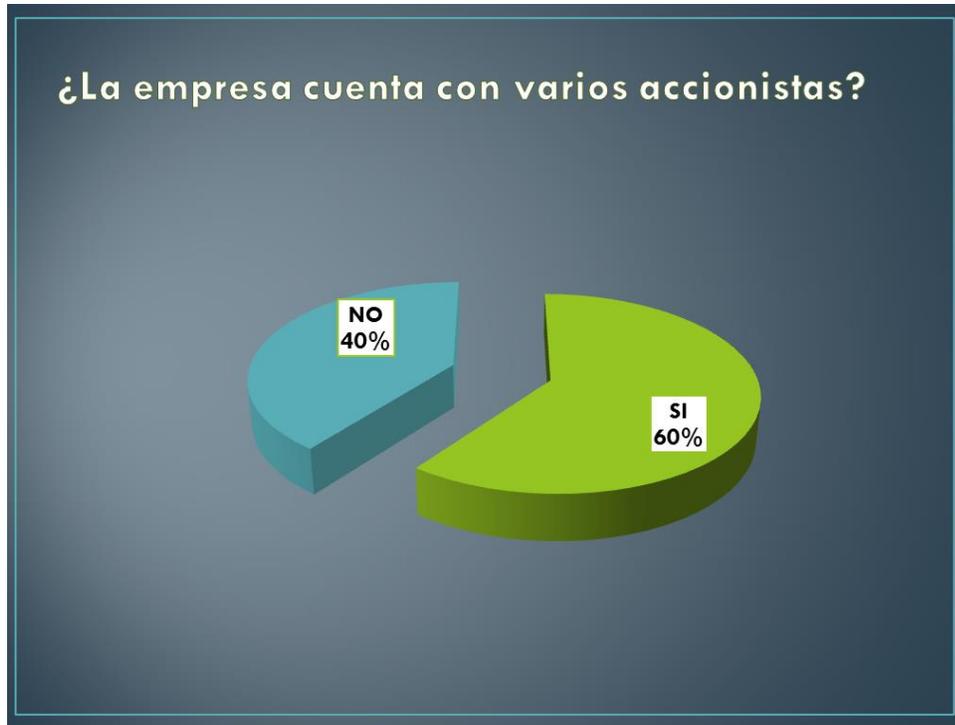


Gráfico 12: Accionistas.

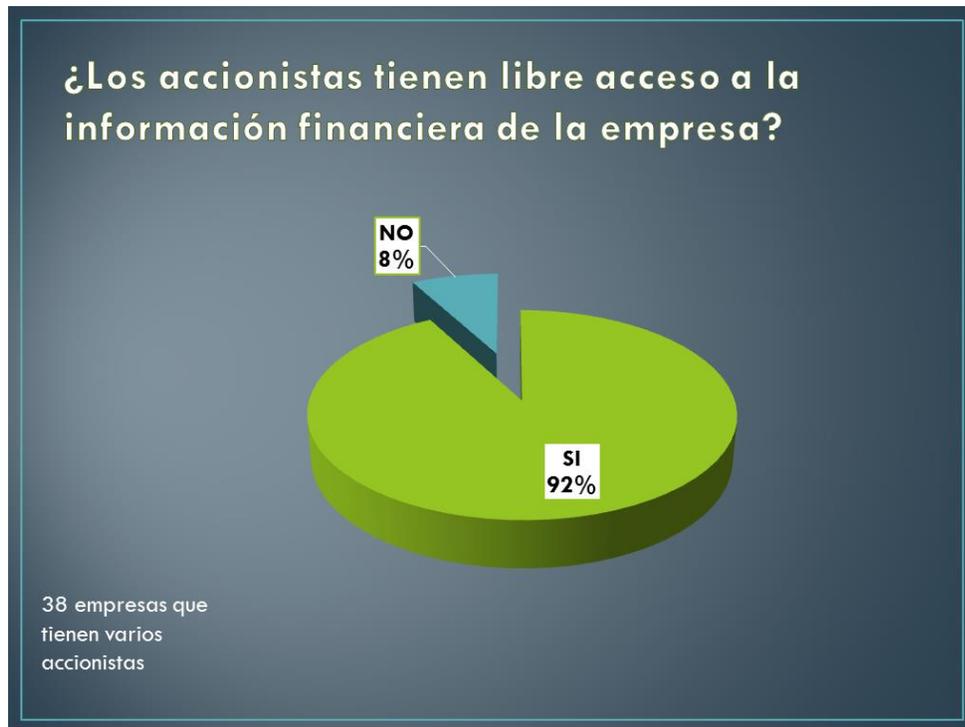


Gráfico 13: Acceso de los accionistas a la información.

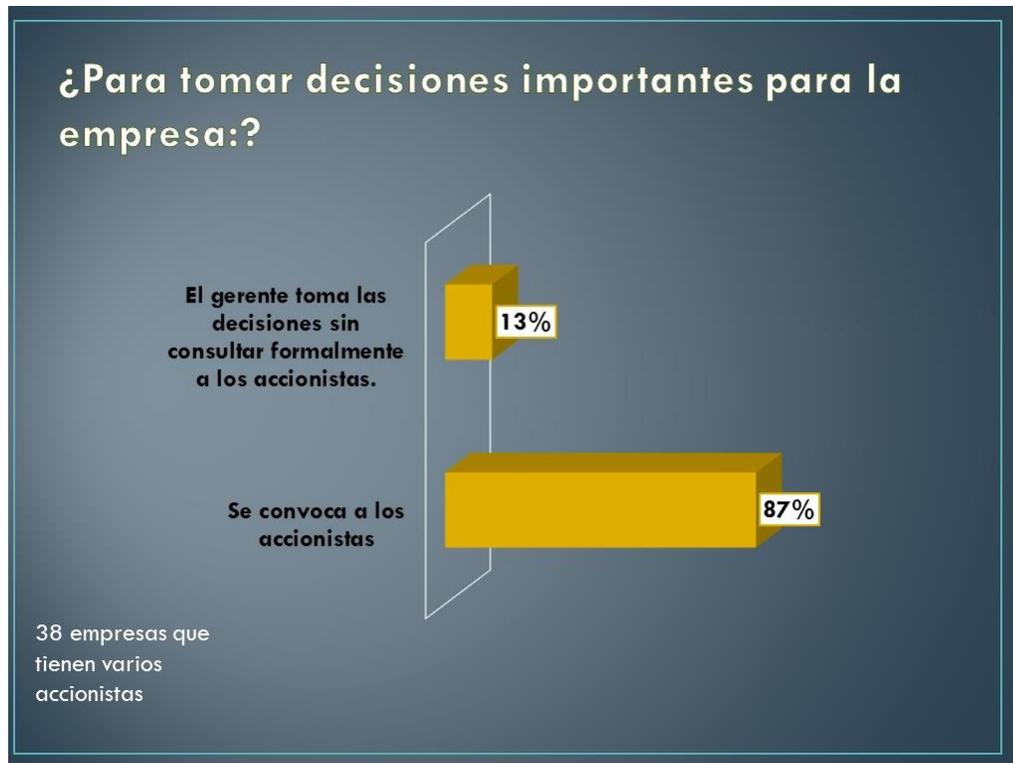


Gráfico 14: Toma de decisiones importantes

El 60% de las empresas cuentan con varios accionistas, cumpliendo con la ley o normativas el 92% de los accionistas tienen libre acceso a la información y un 87% de las empresas convoca a los accionistas para tomar decisiones importantes. El rol de los accionistas es importante en las empresas que disponen de varios accionistas y se cumple con las normativas establecidas, pero se desalienta un poco su participación en la toma de decisiones importantes.

Sería favorable que todas las PYMES de la ciudad se abran a la inversión de capitales ya que el 40% tiene un solo accionista, son empresas antiguas, próximas a un cambio generacional y en las que el gerente es el dueño para su continuidad en el tiempo y su crecimiento sería vital tener otras iniciativas de inversión.



Gráfico 15: Cuenta con directorio

El 62% de las empresas cuentan con un directorio formal. Hay un 2% de empresas que a pesar de no tener varios accionistas realizan un directorio, esto evidencia un interés de formalizar y estandarizar el manejo de las empresas.

4. Nivel de conocimiento y aplicación del Gobierno Corporativo.

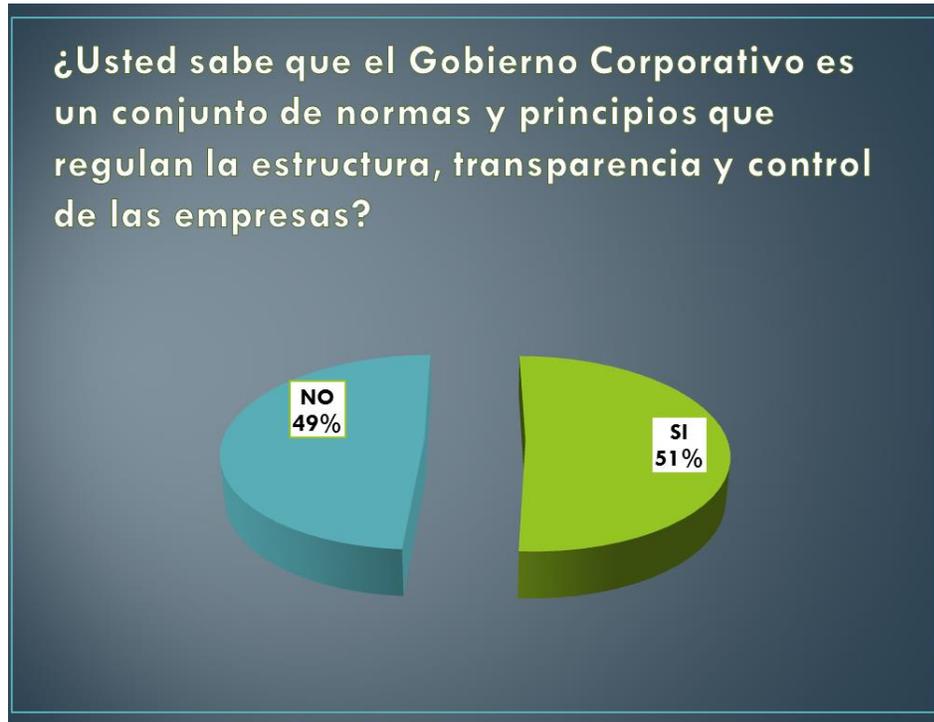


Gráfico 16: Conocimiento de gobierno Corporativo.



Gráfico 17: Nivel de importancia del Gobierno Corporativo.

El nivel de conocimiento de las empresas cuencanas sobre el Gobierno Corporativo es importante ya que llega a un 51% de conocimiento y lo más relevante es el nivel de importancia que representa para las empresas estos procesos, para el 75% de las empresas que conocen sobre el Gobierno Corporativo es muy importante la aplicación de estas prácticas. Lo que demuestra un alto potencial en la difusión y socialización de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el sector empresarial de Cuenca ya que las empresas que llegan a tener un conocimiento sobre el tema le dan la importancia que se merece.

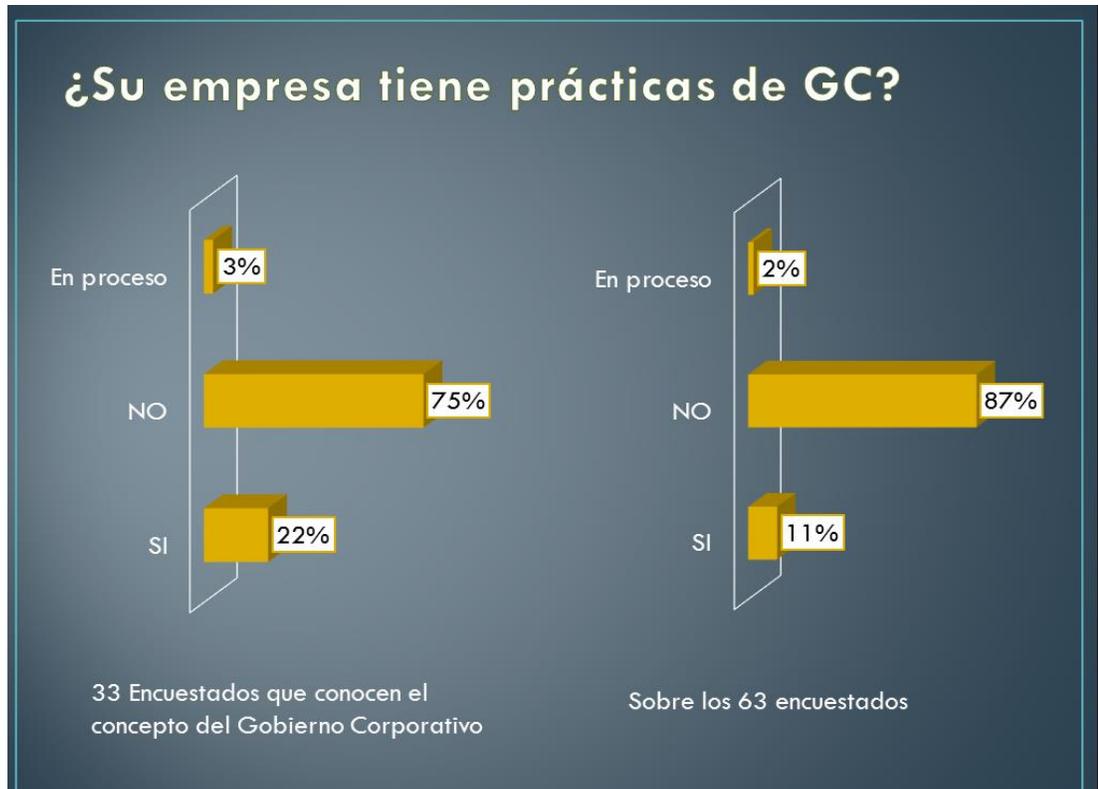


Gráfico 18: Empresas que cuentan con Gobierno Corporativo

Es importante recalcar que al tener conocimiento del tema un 25% de las empresas han aplicado estas prácticas es decir de cada 4 empresas que tienen un nivel de conocimiento sobre las prácticas de Gobierno Corporativo al menos 1 lo aplica. A pesar de ser estas prácticas direccionadas a empresas de capital abierto, en la ciudad de Cuenca el 13% de las PYMES cuentan con Gobierno Corporativo, lo que demuestra la importancia que da el sector empresarial al tema, lo importante es la difusión y la educación sobre el tema.

Frente al nivel de conocimiento sobre Gobierno Corporativo, la importancia que les da a estas prácticas las empresas y el nivel de aplicación de las prácticas se evidencia un gran potencial y responsabilidad por parte de las Cámaras, organizaciones públicas y los mismos

empresarios a fomentar el conocimiento y aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las PYMES de Cuenca.

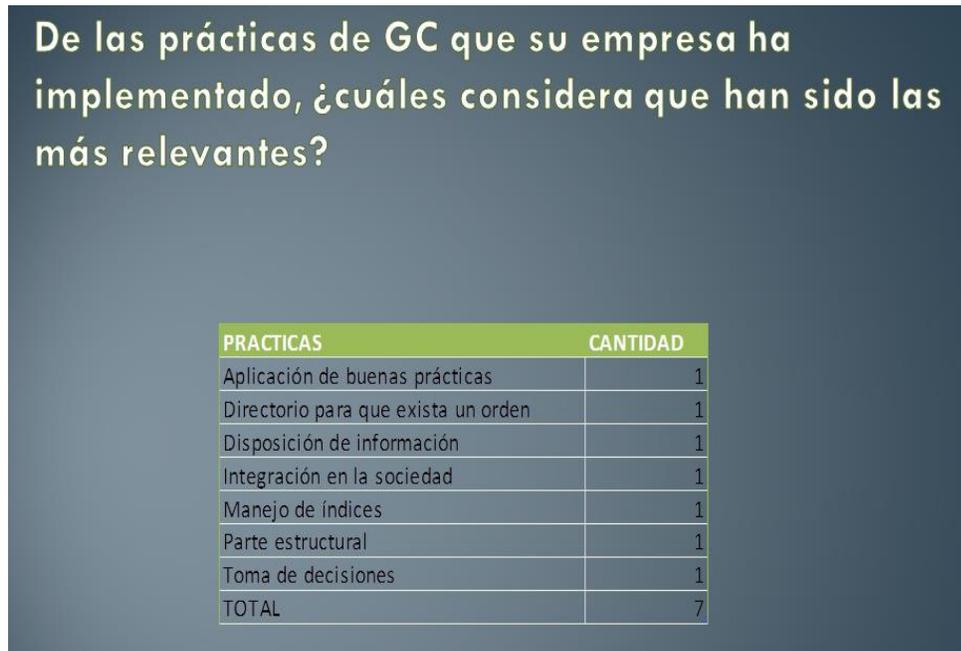


Gráfico 19: Beneficios

Los beneficios que han sentido las empresas que tienen Gobierno Corporativo, van direccionados a la estructura organizativa de las empresas, lo que llama la atención es que no han sentido o no han relacionado beneficios económicos o de crecimiento de las empresas.

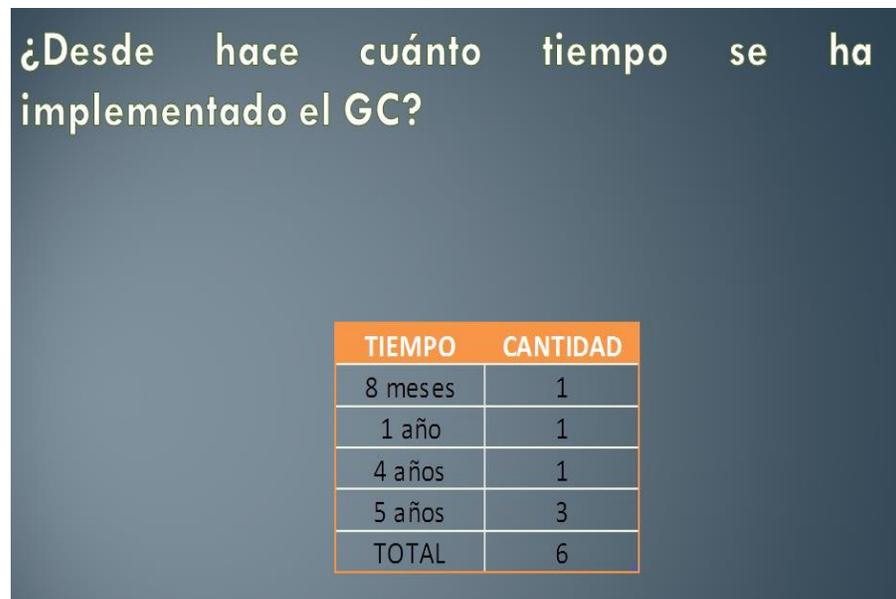


Gráfico 20: Tiempo de implementación.

Perfil de las empresas que cuentan con el GC

Número de empleados	Años de la empresa:
60	40
28	30
13	26
15	25
22	18
23	13
11	10

Gráfico 21: Perfil de las empresas que cuenta con GC

En la ciudad de Cuenca se identificaron 7 PYMES que han aplicado el Gobierno Corporativo, es importante recalcar que son empresas que van desde 10 años hasta 40 años de antigüedad y cuentan con al menos 11 empleados, a nivel internacional estas prácticas se han aplicado en empresas o corporaciones grandes con cientos de empleados al tener empresas pequeñas y medianas que implementan estas buenas prácticas denota la posibilidad de crecimiento y trascendencia de las mismas y demuestra que es una cuestión de decidir ser un empresa organizada con un manejo transparente, esa actitud aplicada en empresas familiares no solo va a dar resultados a nivel corporativo, también generará un impacto en el círculo familiar.

Los procesos de implementación de estas prácticas en las PYMES de Cuenca se han iniciado hace aproximadamente 5 años, es un tiempo importante de implementación.

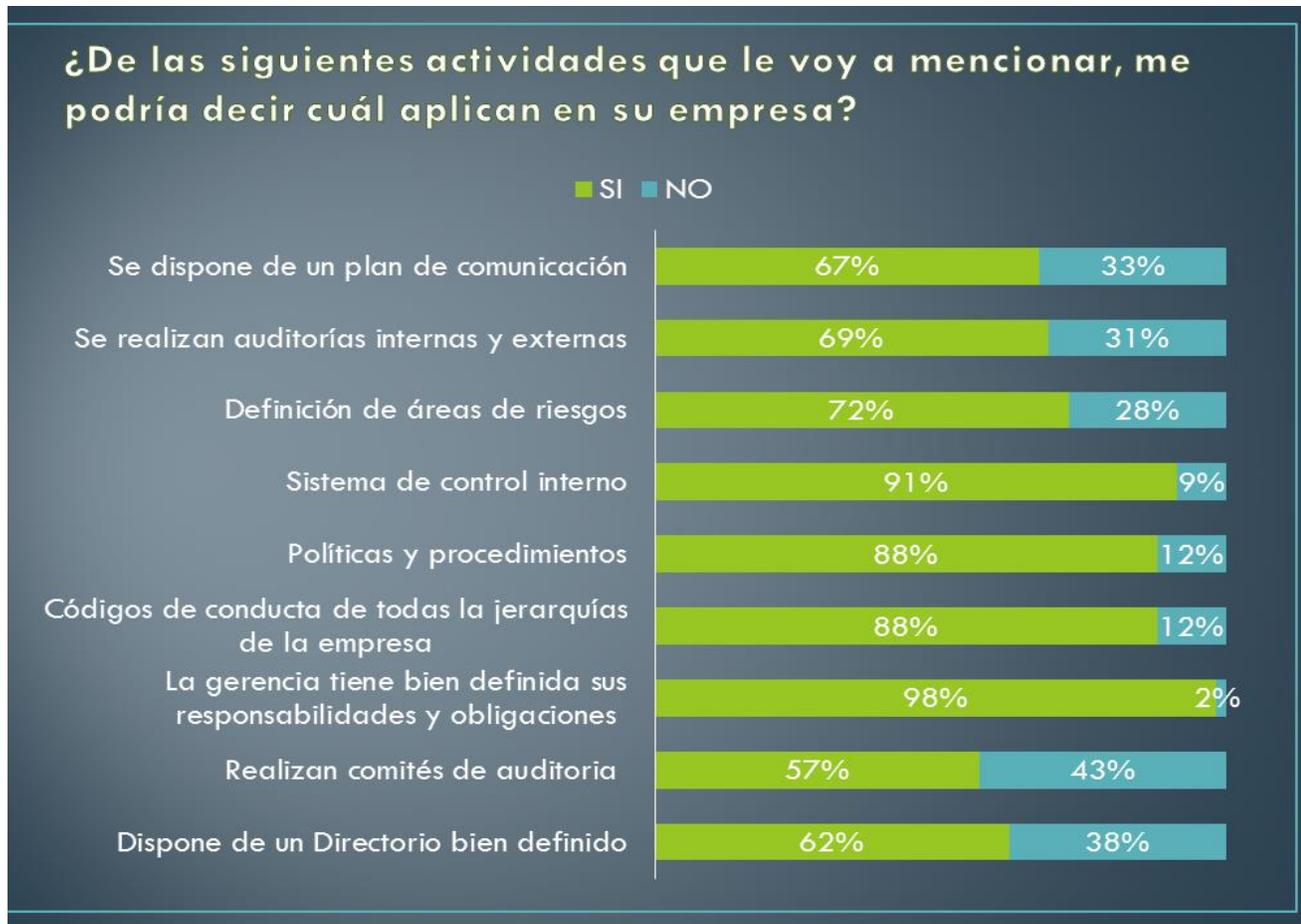


Gráfico 22: Actividades que aplican las empresas.

A pesar de que no todas las empresas cuentan con prácticas de Gobierno Corporativo se puede observar que un alto porcentaje de PYMES tiene procesos de organización y control, aunque los mismos se desarrollen de forma empírica y sin un proceso formal establecido.



Gráfico 23: Procesos de la empresas de Gobierno Corporativo

Dentro de las empresas que disponen de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, los procesos de organización y control evidentemente son más ejecutados y sobre todo hay que destacar que son procesos formales y documentados lo que generará trascendencia en el tiempo.

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta la dinámica económica de la ciudad y la importancia de las PYMES en la generación de recursos y de empleo en Cuenca se desarrolló una investigación sobre las prácticas de las mismas en tres aspectos básicos para la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que son:

- Manejo de la estructura de la empresa
- Transparencia y manejo financiero.
- Nivel de conocimiento y aplicación del Gobierno Corporativo.

En la estructura de las empresas se puede determinar que son empresas familiares tradicionales en las que sus propietarios manejan o administran las mismas, al ser empresas con una gran trayectoria se enfrentan a una futura problemática que es el cambio generacional, lo preocupante es que un importante porcentaje de empresas no tienen un proceso establecido a este cambio la problemática que pueden enfrentar es la falta de continuidad empresarial.

Además en los resultados analizados se observa una gran participación familiar en el ámbito laboral a pesar de que un 87% de empresas consideran que no tienen ningún problema familiar, al no tener formalmente establecido los procesos o responsabilidades podría a futuro generarse problemáticas evidenciadas en un 13% de empresas que sí tiene problemas familiares ligados a temas administrativos, de sucesión y de conflictos de intereses.

Es importante recalcar que la selección y evaluación del personal es empírica, aunque actualmente las empresas no evidencian una problemática en el área, al momento que crezcan y pretendan internacionalizarse pueden llegar a tener falencias y falta de competitividad.

Un importante 60% de PYMES en Cuenca tienen varios accionistas, también hay un 40% que no tiene esta apertura, un factor externo que aporta a esta dinámica es la poca existencia de mercado fiduciario en el país, pero es importante incentivar a las empresas que se abran a la inversión de nuevos capitales, en general se puede observar una organización transparente y abierta a los accionistas lo que se debe fomentar es la participación más activa del directorio en la toma de decisiones importantes.

Cuenca tiene empresas familiares grandes que son íconos a nivel nacional, ha desarrollado una actividad industrial importante para el país, sus instituciones públicas y proveedoras de servicios básicos de igual forma son ejemplos de modelos de gestión o administración dignos de seguir, actividades turísticas, gastronomía, salud, educación y diferentes servicios han hecho de esta ciudad un ícono incluso a nivel internacional como una ciudad para vivir. Estos logros no son coincidencia van ligados a una cultura de superación, perfeccionamiento y la predisposición de implementar técnicas y mejores prácticas.

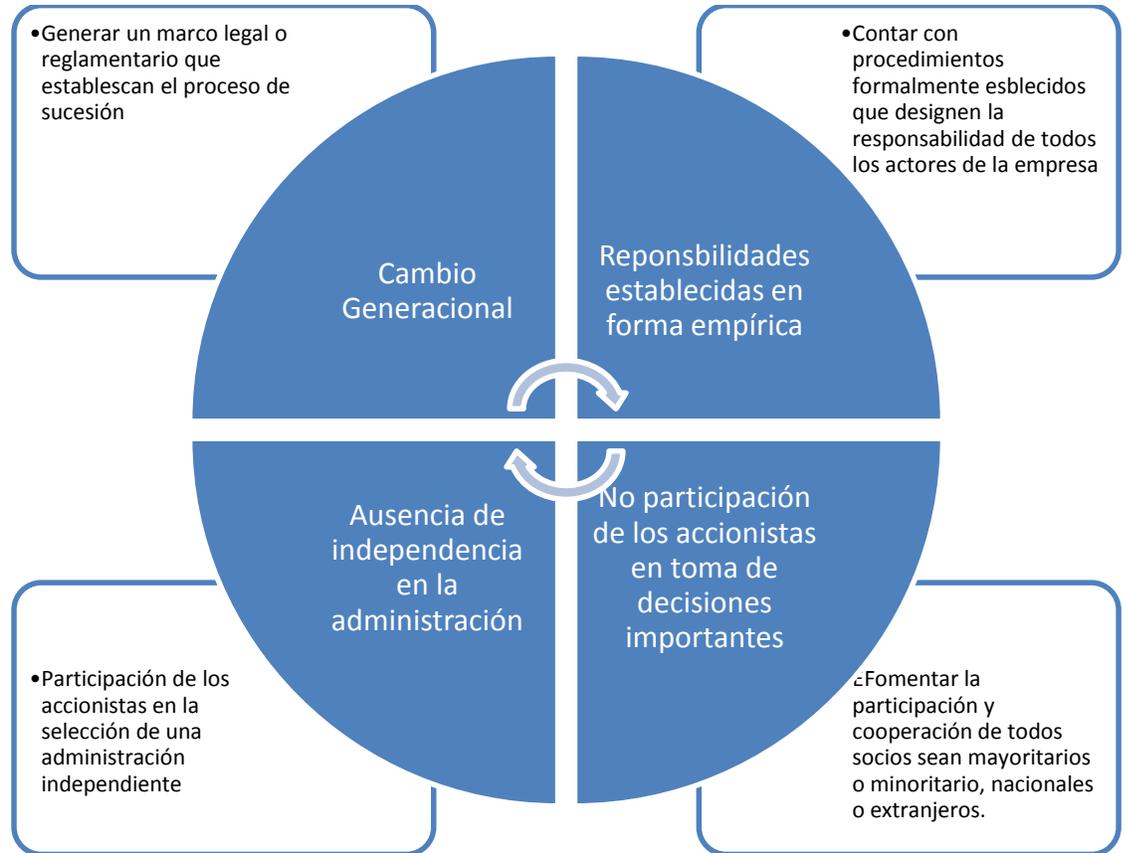
Las PYMES de Cuenca no son la excepción podemos evidenciar que el nivel de conocimiento sobre Gobierno Corporativo es importante ya que 51% de las PYMES conocen sobre el tema, lo más importante de recalcar es que para el 75% de las empresas que conocen sobre Gobierno Corporativo, consideran importante para sus empresas y de cada 4 empresas que conocen del tema 1 ha implementado buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Si bien un alto porcentaje de las empresas realiza procedimientos de control y transparencia, estos son empíricos, el riesgo que se corre es la no continuidad de los mismos en el tiempo, por lo cual es importante la aplicación de procesos formales.

Se evidencia una dinámica en las PYMES de requerir procesos formales y predisposición de las mismas a la aplicación de mejores prácticas, es vital para las pequeñas y medianas empresas buscar apoyo en las cámaras e instituciones públicas o privadas que tengan como misión el desarrollo económico y social en la ciudad.

De acuerdo a lo analizado y expuesto se presenta una Propuesta de mejoramiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para las Pymes de Cuenca, la misma que debe contar con los siguientes aspectos:

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYMES DE CUENCA.



Matriz 1: Propuesta de mejoramiento

1. El cambio generacional de las empresas se puede evidenciar que un alto porcentaje de las empresas tradicionales de la ciudad tienen como gerente a sus dueños, sin importar el grado de competitividad que tengan para ejercer ese cargo, adicionalmente se evidencia que son empresas que tienen entre 10 y 30 años de vida por lo que se acerca una necesidad de tener establecido lineamientos estructurales y formales de sucesión de su cargo para garantizar la continuidad de la empresa.

2. Se evidenció que la selección y evaluación de personal no tenía procedimientos técnicos, al establecer formalmente la competencia de los cargos y desarrollar parámetros estandarizados de selección y evaluación del personal se podrá

tener un equipo de trabajo competente y calificado, adicionalmente se evitará conflictos familiares de pugnas de poder o intereses.

3. Como otro aspecto de implementación o mejora se plantea la administración independiente de los accionistas para generar mayor transparencia y confianza entre sus socios

4. En un porcentaje importante de empresas los accionistas no participan de las decisiones fuertes por lo que es necesario incentivar un trato equitativo y justo a todos los accionistas, para generar un ambiente de armonía, confianza y compromiso de los socios.

Al tener parámetros de administración de las empresas formalmente documentados y actitudes transparentes en la administración y trato hacia los accionistas incentivará o atraerá a la inversión de nuevos capitales que respaldarán el crecimiento y la internacionalización de las empresas.

CONCLUSIÓN

Para garantizar la continuidad y éxito de las Pymes en Cuenca se requiere la aplicación de un modelo de implementación de Gobierno Corporativo, basado en los aspectos mencionados que son el establecimiento de procesos formales para la sucesión de poder, técnicas documentadas para designación de responsabilidades de todos los funcionarios, una administración transparente e independiente, trato equitativo de los accionistas y fomento de la participación de la junta directiva en la toma de decisiones.

Basada en la dinámica económica de la ciudad y en la estructura de capital cerrado de la mayoría de las PYMES se considera que los principios propuestos de Gobierno Corporativo son un primer paso para demostrar transparencia, continuidad en el tiempo y competitividad de las empresas, lo que las haría atractivas a la inversión de nuevos capitales y potenciaría la internacionalización de las mismas, con el fin de llegar al éxito deseado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Buendía, Diego Ramirez. Gobierno Corporativo en empresas familiares. México, 2010.
- Castro, Santiago, Marisela Brown y Anibal Báez Díaz. «Prácticas de gobierno corporativo en América Latina.» Revista Latinoamericana de administración (2009): 26-40.
- Confe cámaras. Gobierno Corporativo. 2016. 16 de Mayo de 2016
<<http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>>.
- EAE Escuela de Negocios de España. Retos de la empresa familiar. 1 de Julio de 2014. 16 de Mayo de 2016 <<http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/2014/07/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas.htm>>.
- Global Corporate International Forum. Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010 - 2011. Foro internacional. Washington: Corporación Financiera Internacional, 2011.
- Internacional, Corporación Financiera. «Corporación Financiera Internacional.» 2011. Corporación Financiera Internacional. 20 de Febrero de 2016
<file:///C:/Users/ImpSar%20ACER/Downloads/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf>.
- International Finance Corporation. Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Mesa redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo. Washington: International Finance Corporation, 2006.
- Jimenez, Augusto Garzón. Gobierno Corporativo en Ecuador. Quito, 2015.
- Kinnear, T. Investigación de mercados. Bogotá: McGrawHill, 2003.
- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. París: Ministerio de economía y hacienda, Secretaría general técnica, 2004.
- Quintana, Javier. «Instituto de la Empresa familiar.» marzo de 2012. Instituto de la Empresa familiar. 16 de Febrero de 2016
<<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/8e82eae34af7c1b7c02a3a08e67c790eb65600f2.pdf>>.
- Servicio de Rentas Internas. Servicio de Rentas Internas. 2000. 16 de Mayo de 2016
<<http://www.sri.gob.ec/de/32>>.
- Triola, MF. Probabilidad y estadística. México: Ediciones Pearson, 2004.

Wikipedia, enciclopedia libre. Wikipedia. 6 de Diciembre de 2015. 16 de Mayo de 2016
<https://es.wikipedia.org/wiki/Internacionalizaci%C3%B3n_productiva>.

Wordreference.com. Diccionario de lengua española. 2005. 16 de Mayo de 2016
<<http://www.wordreference.com/definicion/continuidad>>.