



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

PROYECTO INTEGRADOR DE CARRERA

CARRERA : INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA : PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO
COMO ALTERNATIVA ADMINISTRATIVA PARA LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
PRODUCTIVO DE LA PROVINCIA DEL PICHINCHA

AUTOR : Francisco Trujillo

TUTOR : Ing. Patricia Albuja

2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Pre grado de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación **“PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO COMO ALTERNATIVA ADMINISTRATIVA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCTIVO DE LA PROVINCIA DEL PICHINCHA”**, presentado por el Señor Estudiante Francisco Trujillo, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Pre-grado designe.

Quito, julio del 2014

TUTOR

Ing. Patricia Albuja

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE TESIS

El abajo firmante en calidad de estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, declaro que los contenidos de éste trabajo de graduación, requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del Autor.

Quito, julio del 2014

Francisco Trujillo
C.C. 1716115140

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los Miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Pre grado, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica "ISRAEL", para títulos de pre grado.

Quito, julio del 2014

Para constancia firman

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	I
AUTORÍA DE TESIS	II
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INFORME FINAL DE RESULTADOS	1
INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes	3
Problema.....	5
Objetivos	6
□ Objetivo General	6
□ Objetivos Específicos	7
Hipótesis	7
Metodología	7
CAPÍTULO I	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1. Gobierno Corporativo	9
1.1.1. Definición.....	9
1.1.2. Gobierno Corporativo en sentido restringido y amplio	10
1.1.3. Finalidad del Gobierno Corporativo	10
1.1.4. Principios del Gobierno Corporativo	11
1.1.5. A quién va dirigido el Gobierno Corporativo	14
1.2. Pequeñas empresas	14
1.2.1. Definición.....	14
1.2.2. Características de las Pequeñas empresas	15
1.2.3. Potencialidades de las Pequeñas empresas	16

1.2.4. Debilidades de las Pequeñas empresas.....	16
CAPÍTULO II	18
DIAGNÓSTICO	18
2.1. Investigación de campo	18
2.3. Universo y Muestra de Investigación	19
2.3.1. Universo o Grupo Objetivo.....	19
2.3.2. Determinación de la Muestra	20
2.2.4. Estratificación de la Muestra	21
2.2.5. Instrumento de Evaluación	22
2.3.3. Tabulación y análisis de datos.....	25
2.4. Resultados Generales de la Investigación	43
CAPÍTULO III	44
PROPUESTA	44
3.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	44
3.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	44
3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	44
3.4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	44
3.4.1. EJE I. Gobierno Corporativo	46
3.4.2. EJE II. Código del buen Gobierno Corporativo.....	49
3.4.3. EJE III. Estructura de un buen Gobierno Corporativo.....	52
3.5. Instructivo de la propuesta	55
3.6. COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA.....	56
3.5.1. Costos de la Propuesta.....	56
3.5.2. Beneficios de la Propuesta	56
CAPÍTULO IV	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
4.1. Conclusiones.....	58
4.2. Recomendaciones.....	60
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Principios del Gobierno Corporativo de la OECD	13
Tabla N° 2. Universo de investigación	19
Tabla N° 3. Estratificación de la muestra	21
Tabla N° 4. Edad	25
Tabla N° 5. Género	26
Tabla N° 6. Instrucción	27
Tabla N° 7: Sector empresarial al que pertenece	28
Tabla N° 8. Tiempo de afiliación a la CAPEIPI	29
Tabla N°9. Conocimiento de la Estructura Empresarial	30
Tabla N° 10. De acuerdo con la estructura organizacional	31
Tabla N° 11. Claridad en la dirección	32
Tabla N° 12. Participación de los socios	33
Tabla N° 13. Satisfacción con el estilo de gestión	34
Tabla N° 14. Prácticas del gobierno corporativo	35
Tabla N° 15. Razones de implementación del GC	36
Tabla N° 16. Retos de implementación del GC	38
Tabla N° 17. Conocimiento del concepto del GC	39
Tabla N° 18. Importancia del GC	40
Tabla N° 19. Conocimiento de la estructura del GC	41
Tabla N° 20. Conocimiento de las ventajas del GC	42
Tabla N° 21. Origen del Gobierno Corporativo	47
Tabla N° 22. Finalidad de la creación del Gobierno Corporativo	49
Tabla N° 23. Costos de la propuesta	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Dimensiones del Gobierno Corporativo	11
Gráfico N° 2. Universo de Investigación	20
Gráfico N° 3. Estratificación de la muestra	22
Gráfico N° 4. Datos informativos - edad	26
Gráfico N° 5. Datos informativos – género	27
Gráfico N° 6. Datos informativos – instrucción	28
Gráfico N° 7. Sector empresarial al que pertenece	29
Gráfico N° 8. Tiempo de afiliación a la CAPEIPI	30
Gráfico N°9. Conocimiento de la Estructura Empresarial	31
Gráfico N° 10. De acuerdo con la estructura organizacional	32
Gráfico N° 11. Claridad en la dirección	33
Gráfico N° 12. Participación de los socios	34
Gráfico N° 13. Satisfacción con el estilo de gestión	35
Gráfico N° 14. Prácticas del gobierno corporativo	36
Gráfico N° 15. Razones de implementación del GC	37
Gráfico N° 16. Retos de implementación del GC	38
Gráfico N° 17. Conocimiento del concepto del GC	39
Gráfico N° 18. Importancia del GC	40
Gráfico N° 19. Conocimiento de la estructura del GC	41
Gráfico N° 20. Conocimiento de las ventajas del GC	42
Gráfico N° 21. Estructura de la Propuesta	45
Gráfico N° 22. Razones para implementar el Gobierno Corporativo	48
Gráfico N° 23. Pasos para implementar el Gobierno Corporativo	52
Gráfico N° 24. Estructura del Gobierno Corporativo	54

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 01. Pequeñas empresas del sector têtil afiliadas a la CAPEIPI	61
--	----

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad realizar el análisis sobre el conocimiento y aplicabilidad del Gobierno Corporativo como herramienta administrativa en las pequeñas empresas industriales afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, por lo que se aplicó una metodología cuali-cuantitativa fundamentada en el análisis de la postura teórica de la doctrina relacionada al tema, el diagnóstico de la estructura organizativa y el estilo de Gobierno Corporativo vigente en el grupo objetivo.

De dicha investigación se obtuvo como resultado un alto desconocimiento del tema debido a que las empresas son el resultado de un proceso evolutivo de empresas familiares, por lo que su desorganización, poca coordinación entre los directivos son producto de la falta de conocimiento del tema y el poco interés de los accionistas.

En tal circunstancia, se propone un instructivo para la implementación de un estilo de Gobierno Corporativo dirigido a las pequeñas empresas del sector productivo de la Provincia del Pichincha afiliadas a la CAPEIPI, con el fin de brindar seguridad a los socios, crear valor de mercado en sus productos, mejorar los procesos organizacionales para una efectiva toma de decisiones dentro de los principios de equidad y respeto. Lo cual les permite tener mejor imagen ante las entidades de financiamiento posibilitándoles el financiamiento de proyectos de inversión o captación de nuevos capitales.

Palabras claves: Pequeña empresa, Gobierno Corporativo, inversión, captación de capitales, valor de mercado, stakeholders.

ABSTRACT

This research aims to perform the analysis on knowledge and applicability of corporate governance as a management tool in small industrial enterprises affiliated to the Chamber of Small Industries of Pichincha, so a qualitative methodology based on quantitative analysis was applied the theoretical position of the doctrine related to the subject, the diagnosis of the organizational structure and style of corporate governance prevailing in the target group.

From this research result is obtained as a high ignorance of the subject because the companies are the result of an evolutionary process of family businesses, so their disorganization, poor coordination among managers are due to lack of knowledge of the subject and little interest to the shareholders.

In such circumstances, an instruction to implement a style of corporate governance aimed at small businesses in the productive sector of the province of Pichincha CAPEIPI affiliates in order to provide security to members, create market value proposed in their products, improve organizational processes for effective decision-making within the principles of fairness and respect. This allows them to have better image to the lenders enabling them finance investment projects or acquisition of new capital.

Keywords: Small business, corporate governance, investment, capital raising, market value, stakeholders.

INFORME FINAL DE RESULTADOS

CARRERA:	INGENIERÍA COMERCIAL
AUTOR/A:	FRANCISCO TRUJILLO ROMERO
TEMA DEL TT:	PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO COMO ALTERNATIVA ADMINISTRATIVA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCTIVO DE LA PROVINCIA DEL PICHINCHA
ARTICULACIÓN CON LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL:	<p>Productividad y Sociedad</p> <p>El presente proyecto se encuentra alineado la línea de investigación Institucional “Productividad y Sociedad”, puesto que aporta al desarrollo productivo de las pequeñas empresas mejorando su organización a través de la implementación de un Gobierno Corporativo. En tal circunstancia, se enmarca en el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Buen Vivir que son: Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población y el Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.</p> <p>Pues las pequeñas empresas al tener un órgano rector organizado y que trabajen en función de sus stakeholders implícitamente mejorando su estilo de vida al dotarles de mejores ingresos económicos.</p>
SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL:	<p>La sub-línea a la que se alinea el presente proyecto es la 1.2: Optimización de la Productividad y Estructuras Financieras, pues al crear un estilo de Gobierno Corporativo dentro de las pequeñas empresas productivas afiliadas a la CAPEIPI, se mejora la capacidad de toma de decisiones de los directivos, se propende a un mejor nivel de involucramiento de los miembros relacionados, se optimiza el uso de recursos, se eleva el nivel de madurez del comportamiento organizacional, se procura una mejor comunicación intra y extrainstitucional. Por ende son vistas por los inversionistas externos como fuentes de futuros financiamientos. Dándose de esta forma una oportunidad de crecimiento y se aporta al desarrollo productivo y económico del país.</p>
FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL:	Julio, 2014

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial, es sin duda un cambio de paradigma que abarca un contexto de lineamiento que permiten mejorar el nivel de relación de la empresa con sus stakeholders, por lo que el presente trabajo investigativo contempla un acápite introductorio en el cual se define la problemática investigada así como los objetivos de la investigación.

El primer capítulo hace referencia al marco teórico de la investigación misma que se encuentra enfocada a sustentar el gobierno corporativo, formas de gobiernos y los lineamientos de implementación del mismo en las pequeñas empresas. Mientras que el segundo capítulo, describe el enfoque metodológico de la presente investigación siendo ésta de carácter mixto, una “combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo” (HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO Y BAPTISTA LUCIO, 2010, pág. 3).

Como lo menciona Hernández Sampieri el enfoque cualitativo es aplicado en el proceso de identificación del problema en torno a una temática específica, como es el caso el análisis causa – efecto aplicado para la determinación del estilo de gobierno corporativo de las pequeñas empresas de la provincia del Pichincha, seguido de una investigación teórico conceptual que de igual forma al ser cualitativa define el enfoque de la presente investigación.

La investigación se complementa con la investigación de carácter cuantitativo al indagar a partir de la aplicación de una encuesta como técnica de investigación, a una muestra significativa de pequeñas empresas de la provincia del Pichincha, que como resultado se obtiene la realidad de las mismas en cuanto a existencia y aplicabilidad de un Gobierno Corporativo que defina las funciones de cada uno de

los stakeholders¹, dentro de la organización en relación a los niveles corporativos y sobre todo a la función, deberes y derechos de los accionistas dentro de las empresas de menor tamaño que se encuentran como grupo objetivo de investigación.

Finalmente, el tercer capítulo permite presentar el diseño de un instructivo para que las pequeñas empresas puedan implementar el gobierno corporativo con la finalidad de mejorar los niveles de relación entre directivos, propietarios y colaboradores.

Antecedentes

La necesidad de sobrevivir durante miles de años obligó al hombre a incursionar en el mercado de bienes y servicios, siendo el trueque la primera manifestación de comercio entre comunidades, de allí surge las primeras empresas que por su naturaleza son de carácter familiar, pero la “historia de la gestión empresarial se inicia en el siglo XIX. En el mundo occidental, la revolución industrial fue el origen y la causa de grandes transformaciones” (GIMENO, Alberto BAULENAS, Gemma y COMA-CROS, Joan, 2009, pág. 19)

A finales del siglo XIX, cuando las grandes corporaciones que hoy conocemos apenas nacían, sus fundadores ya empezaban a discutir acerca de la mejor forma de gobernar sus empresas. La crisis de Wall Street en 1929, sería el primer aviso de la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. A inicios de la década de los 30's se acuñan los principios de los roles que deben tener las corporaciones en la sociedad, éstos sentaron las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo.

En la década de los 40's, las grandes corporaciones tienen el control dominante sobre sus asuntos de negocios con poco o limitado control y monitoreo de un directorio. No sería sino hasta los años 70 que entra en debate la necesidad por parte de los accionistas de ejercer sus derechos de propiedad y de velar por el incremento del valor de sus inversiones. A inicios de los 90's, luego de una serie de despidos de las cabezas de corporaciones como IBM, Kodak y Honeywell, se

¹ Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Grupos de referencia empresarial.

empieza a buscar una manera de que el valor de la empresa no se vea afectado por los posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva. (DELOITTE, 2013, pág. 1)

Lo mencionado no es ajeno a la realidad en el Ecuador, de allí que la constitución de las pequeñas empresas se da en respuesta a la continua evolución de la sociedad, y a la constante búsqueda de mejores estilos de vida para las familias, a partir de “1950 surgen las primeras industrias de alimentos, tejidos, productos de la madera, imprenta y metalmecánica” (NUÑEZ, 2006) dándose inicio a un sistema de producción dinámico que aporta a la matriz productiva del país.

A partir de la fecha en mención, en la década de los 80s el Ecuador al igual que los países de Latino América, han venido enfrentando problemas de desequilibrio económico, entre ellos la hiperinflación; por tanto, muchos han optado por políticas drásticas en cuanto a reorganización económica, por lo que acogieron medidas para modernizar la gestión de los gobiernos de turno, es así que “en Ecuador, la década de 1980 tuvo características similares a las de muchos otros países de América Latina” (PERES WILSON Y STUMPO GIOVANNI, 2002, pág. 263), observándose problemas socioeconómicos como el desempleo, el subempleo, es así que:

La crisis económica iniciada en 1982 provocó un prolongado período de ajuste estructural que incluyó el desmontaje de la política de desarrollo industrial y el inicio del proceso de liberación económica y en agudos problemas internos, la mayoría de ellos todavía no resueltos, que afectaron profundamente el clima de inversiones. Muchas empresas cerraron sus puertas y creció el desempleo. No obstante el incremento neto la Pequeña y Mediana Industria PYMI habría sido positivo, más rápido que en décadas anteriores. En efecto, en los años 80 y 90, el número de pequeñas y medianas empresas se incrementa en el 31 y 38%, respectivamente. (MICIP, 2002, pág. 31)

La dolarización en Ecuador empezó el 9 de enero del 2000, cuando el entonces presidente Jamil Mahuad fijó el valor del sucre a 25.000 por dólar. La dolarización se implementó completamente el 13 de septiembre del 2000, cuando los billetes y monedas en sucre cesaron de tener curso legal. Los dos años de aniversario de la dolarización completa es un momento oportuno para revisar brevemente hasta ahora los resultados del sistema y discutir su futuro. (IEEP, 2000)

A partir de allí se fortalece la productividad y el impulso al desarrollo de las pequeñas empresas, por tanto en el “2010 en las 24 provincias del Ecuador existe un total de 56.291. El 86% pertenece a pequeñas empresas y el 14% a medianas empresas” (SRI, 2010), la mayoría de ellas se ubican en las principales ciudades del país tales como: Quito, Guayaquil y Cuenca, dándose un giro interesante a la matriz productiva

Problema

La Economía en el Ecuador se encuentra bajo el modelo de la dolarización, adoptado “en enero de 2000” (LARREA, 2013, pág. 1), luego de haber atravesado una fuerte crisis económica muchas familias quedaron en banca rota y varias empresas no toleraron el cambio de sistema monetario. Esta brecha económica dio origen a fenómenos como la emigración lo cual trajo como consecuencia “elevadas transferencias de divisas. Las remesas se han convertido en la segunda fuente de divisas después de las exportaciones de petróleo, ascendiendo de 200 millones de dólares en 1993 a 1.432 millones de dólares en 2002” (LARREA, 2013, pág. 2) factor totalmente favorables, pues gran parte de este dinero permitió construir estructuras familiares empresariales que crearon nuevas fuentes de empleo, solucionando en parte el desempleo originado por la crisis mencionada.

En tal circunstancia, las pequeñas empresas son el producto de la evolución de organizaciones de menor tamaño, pues inician sus actividades en empresas familiares o micro-emprendimientos, que al crecer en número de colaboradores, capital de inversión, número de clientes enfrentan deficiencias internas como: informalidad en la gestión administrativa financiera debido a que los pequeños empresarios dirigen sus negocios por propia iniciativa, lo cual da origen a un inadecuado clima organizacional, superposición de funciones, desorganización administrativa, ausencia de un trabajo planificado, falta de disciplina, pugna de poderes, déficit financiero.

Mientras que las dificultades externas se enfocan en la falta de competitividad en el mercado pues “se encuentran limitadas ante las grandes empresas,... por la falta de equidad que existe” (LUNA CORREA, 2013) en el mercado.

Los aspectos mencionados se consolidan en la limitación de **proyección de vida en las pequeñas empresas**, pues la mayoría de ellas tienen un ciclo de vida corto “en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años” (SORIANO, 2005, pág. 1), debido a la carencia de un adecuado estilo de Gobierno Corporativo.

Las falencias identificadas no son ajenas a la realidad de las pequeñas empresas del sector productivo de la Provincia del Pichincha, debido a su similitud en su modalidad de origen, estilo familiar de administración, pues son carentes de normas y principios que les permita regular el diseño y estructura organizacional, presentan dificultades de integración y fusión de los miembros de su sociedad empresarial.

Si las pequeñas empresas del sector productivo de la Provincia del Pichincha, mantienen la dinámica empresarial acostumbrada hasta la actualidad, y son carentes de un estilo de Gobierno Corporativo de acuerdo a su realidad, tendrán dificultades de gestión, su clima organizacional será deficiente y presentarán limitaciones en captar fondos de inversión de nuevos capitales.

Para mejorar el nivel de administración de las pequeñas empresas de producción de la Provincia de Pichincha es importante generar un instructivo que permita organizar y definir el estilo de Gobierno Corporativo.

Objetivos

- **Objetivo General**

Diseñar una propuesta sobre el Gobierno Corporativo, como alternativa administrativa direccionado a las pequeñas empresas del sector productivo de la

provincia Pichincha, con la finalidad de mejorar el nivel de gestión administrativa financiera.

- **Objetivos Específicos**

- a. Fundamentar teóricamente la doctrina de Gobierno Corporativo con relación a su aplicabilidad en las pequeñas empresas.
- b. Diagnosticar la estructura organizativa y el estilo de gobierno corporativo de las Pequeñas Empresas del Sector Productivo de la Provincia del Pichincha.
- c. Proponer un instructivo sobre la estructura de Gobierno Corporativo para las Pequeñas Empresas del Sector Productivo de la Provincia del Pichincha.

Hipótesis

La construcción de un instrumento que guie el diseño del Gobierno Corporativo para las Pequeñas Empresas del Sector Productivo de la Provincia de Pichincha, procurará mejores niveles de organización

Metodología

La modalidad de investigación aplicada en el desarrollo de la presente investigación se encuentra alineada a la metodología cualitativa, pues se basa en el estudio de la aplicabilidad del Gobierno Corporativo en la Pymes del Sector Productivo de Pichincha.

La metodología mencionada se hace extensiva a análisis del marco teórico referente al tema en estudio. Para luego complementarse con la metodología cuantitativa al realizar la investigación de campo, en la cual se definen indicadores para tener como referencia a los resultados obtenidos.

Durante el desarrollo de la presente investigación se aplica del método de análisis, puesto que se realiza un estudio analítico del marco teórico que sustenta el tema de un buen Gobierno Corporativo, así como el análisis de los resultados obtenidos

durante la investigación de campo con relación al tema en estudio y la aplicabilidad del mismo en las encuestas. Para concluir la investigación se aplica el método deductivo al determinar los resultados y elaborar la propuesta con el fin de mejorar la posición actual del grupo objetivo en investigación, por lo que termina el trabajo con conclusiones y recomendaciones deducidas en relación a lo investigado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Gobierno Corporativo

1.1.1. Definición

Partiendo de que un gobierno está instaurado por un conjunto de personas que dirigen un régimen administrativo de una organización cualquiera que ésta fuere, el gobierno corporativo es considerado como “un sistema interno dentro de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio, buscando, entre otros transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad” (ESTUPIÑAN, 2006, pág. 49)

El término Gobierno Corporativo es definido por la CAF como “el conjunto de prácticas que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa” (CAF, 2005, pág. 6), que involucra “las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella” (DELOITTE, 2013, pág. 1)

Según Carrión (2007) “El Gobierno Corporativo determina a quién debe servir la organización y como se deciden cuáles son los propósitos y prioridades” (pág. 98)
El concepto de gobierno corporativo se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento

Partiendo de las definiciones dadas por varios autores y organismos internacionales el gobierno corporativo, es el conjunto de políticas, normas y principios organizacionales que regulan la estructura, la interrelación, integración y funcionamiento de los miembros constitutivos de una empresa (stakeholders), que no son más que los grupos de interés que constituyen la empresa, siendo estos: accionistas, colaboradores (capital humano), proveedores, clientes externos, competidores. Que se encuentran distribuidos por sus funciones y niveles de

responsabilidad en tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración.

1.1.2. Gobierno Corporativo en sentido restringido y amplio

Luego de analizadas varias definiciones sobre Gobierno Corporativo, de manera general se observan dos aproximaciones:

- a. Sentido restringido
 - b. Sentido amplio
- a. Sentido restringido:** este tipo de aproximación esta direccionada hacia una “perspectiva financiera” (RIVERA L, 2010, pág. 199), se halla relacionada a los conflictos relativos a la inadecuada alineación de los objetivos de los directivos con los de los propietarios lo cual afecta a las finanzas de las empresas.
- b. Sentido amplio:** en éste sentido la definición tiene una aproximación hacia los conflictos empresariales, entre los directivos y stakeholders. Es decir, tiene un “enfoque pluri-stakeholders”. (RIVERA L, 2010, pág. 199)

1.1.3. Finalidad del Gobierno Corporativo

La finalidad del Gobierno Corporativo, es la de proporcionar “una estructura integrada en la gestión, a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma de realizar un seguimiento a su desempeño” (RIVERA L, 2010), es decir que es una herramienta administrativa cuyo fin es mejorar el nivel administrativo de las empresas, con la visión de:

- Atraer recursos económicos, fomentando la confianza de inversionistas tanto nacionales como extranjeros
- Garantizar el buen manejo administrativo de las empresas
- Proteger los derechos de los accionistas y otros grupos de interés
- Promover la competitividad en el mercado
- Garantizar la relación entre los stakeholders
- Evitar y disminuir los delitos en las empresas

1.1.4. Principios del Gobierno Corporativo

Tomando en consideración que los principios empresariales son las directrices que permiten que las acciones de los colaboradores se encuentren alineadas a los objetivos organizaciones, misión y visión, es importante mencionar que los “principios rectores del Gobierno Corporativos fueron expresados en 1999 por la OECD (Organizatio for economic cooperation and development) bajo tres dimensiones:

1. Enriquecer el crecimiento económico;
2. promover el desarrollo humano y social; y
3. protección del medio ambiente” (ESTUPIÑAN, 2006, pág. 50)

Como se puede ver pretenden consensuar la función empresarial en una integralidad de ámbitos interdependientes que procuran el desarrollo organizacional como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

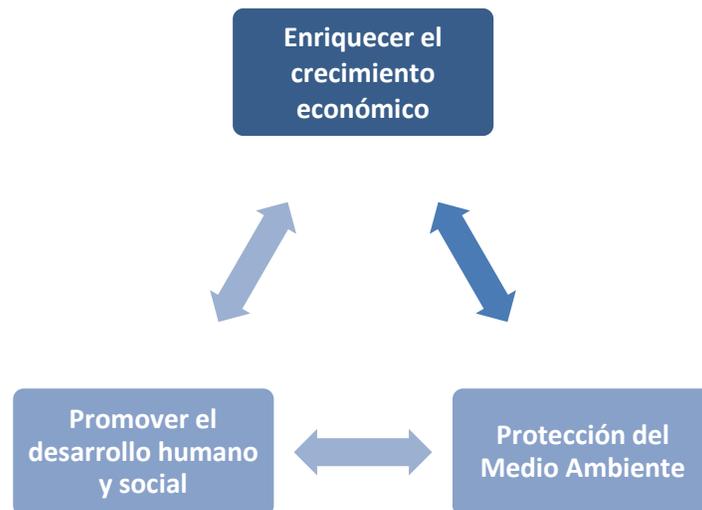


Grafico N° 1: Dimensiones del Gobierno Corporativo
Elaborado por: Francisco Trujillo

Los principios rectores de todo Gobierno Corporativo se enfocan a velar por los intereses de los accionistas, siendo explícitos, en que éstos deben tener las características de minoritarios.

Por tanto la implementación de un Gobierno Corporativo es muy apropiado para una pequeña empresa como es el caso en estudio, en la siguiente tabla se puede apreciar los principios del Gobierno Corporativos expresados por la Organizatio for economic cooperation and development – OECD:

Tabla N° 1. Principios del Gobierno Corporativo de la OECD

N°	Principio	Descripción
Principio 1	Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo	Promueve la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisores, reguladores y ejecutores.
Principio 2	Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad	Amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
Principio 3	Tratamiento equitativo de los accionistas	Garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.
Principio 4	Papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo	Reconocer los derechos de los stakeholders, establecidos legalmente y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vista a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad desde el punto de vista financiero.
Principio 5	Divulgación de datos y transparencia	Garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a las sociedades, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
Principio 6	Las responsabilidades del Consejo	Garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente de la empresa y los accionistas.

Fuente: Pindado García Julio "*Finanzas Empresariales*" p. 48

Elaborado por: Francisco Trujillo

A partir de la relación entre las dimensiones dadas por la OECD se establecen los principios rectores para una adecuada organización empresarial, enfocada a la implementación de un Gobierno Corporativos, siendo estos los siguientes:

- Aplicabilidad de lo establecido en el Gobierno Corporativo
- Derechos de los accionistas y funciones claves en el ámbito de la propiedad
- Tratamiento equitativo de los accionistas
- Rol de los stakeholders (partes interesadas)

- Revelación y transparencia en la presentación de los reportes financieros
- Responsabilidad del consejo de administración juntas directivas.
(ESTUPIÑAN, 2006, págs. 50-51)

1.1.5. A quién va dirigido el Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativos es una herramienta administrativa que permite dinamizar el nivel de gestión empresarial con una visión de anticipación a sucesos que pueden agredir la estabilidad de la empresa, en un ambiente de confianza y seguridad para los involucrados en el crecimiento de la organización (steakholders).

Y así tomar decisiones que permitan reducir los impactos negativos y aprovechar las oportunidades. Esto indica claramente que todas las empresas tanto micro emprendimiento, pequeñas y medianas pueden acceder a constituirse con un esquema organizacional de un Gobierno Corporativo, entre ellas se pueden anotar:

- Empresas familiares
- Micro emprendimientos
- Pequeñas empresas
- Medianas empresas
- Instituciones de Estado
- Organizaciones sin fines de lucro ONG's

1.2. Pequeñas empresas

1.2.1. Definición

El definir a una pequeña empresa es una de las tareas más complejas, pues existen indicadores como: número de colaboradores, inversión en activos y capital de trabajo; es así que Marco Barrera en la ponencia postulada por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, en Montevideo menciona que las según el tamaño se categoriza a las pequeñas industrias aquellas que “pueden tener hasta 50 obreros” (BARRERA, 2001, pág. 2)

La Real Academia Española RAE, la define como la “empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación” (RAE, 2013)

Luego de analizados las definiciones dadas sobre las Pymes se puede determinar que las empresas pequeñas, son organizaciones con personería jurídica que se encuentran debidamente constituidas para realizar una actividad económica, cuyo tamaño no excede de 50 empleados.

Es importante tener claro que las pequeñas empresas pueden estar constituidas legalmente para realizar una actividad comercial, de producción o de servicios bajo la figura de persona natural (cuya actividad comercial se respalda en un RUC²), o como sociedad bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Compañía.

1.2.2. Características de las Pequeñas empresas

Las pequeñas empresas se caracterizan por nacer en estructuras familiares, que por lo general sus colaboradores se limitan a la participación de sus parientes, esto determina la ausencia de gestión administrativa y de estructura organizacional, pues no se encuentran definidos claramente los niveles organizacionales. Entre las características más evidentes de las pequeñas empresas se identifican:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno
- Escasa penetración de Pequeñas empresas al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto (BARRERA, 2001, pág. 4)

² RUC – Registro único al contribuyente:

Entre las características de las pequeñas industrias es su falta de participación en los mercados internacionales en procesos de negociación de exportación e importación “debido a su baja producción, poco conocimiento de los procesos de exportación, falta de información sobre mercados internacionales, insuficientes capitales de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad” (JACOME, Hugo y KING, Katiuska, 2012, pág. 156)

1.2.3. Potencialidades de las Pequeñas empresas

Las pequeñas empresas al ser organizaciones que realizan actividades económicas, que por su naturaleza nacieron bajo el concepto de mejorar el estilo de vida de las familias, quienes dieron la iniciativa para su creación, presentan muchas potencialidades como son:

- Bajos capitales de inversión
- Estructuras familiares muy consolidadas
- Trabajo en equipo
- Consumo de materias primas e insumos nacionales, lo cual dinamiza la economía nacional
- Generan nuevas fuentes de empleo
- Capacidad de proveer bienes y servicios a empresas de mayor tamaño con las cuales tienen relación
- Flexibilidad para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

1.2.4. Debilidades de las Pequeñas empresas

Así como se identificaron potencialidades, las pequeñas empresas adolecen de muchas debilidades, siendo estas:

- Bajo nivel de conocimientos del entorno económico en el que se desenvuelven.
- Desconocimiento de los procedimientos tributarios y de gestión administrativa financiera por parte de sus líderes, propietarios o administradores.

- Problemas de comunicación por la dificultad de deslindar la relación familiar de la organizacional
- Conflictos que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2.1. Investigación de campo

El modelo de investigación se fundamenta en la metodología cuali-cuantitativa, aplicada a través de la investigación descriptiva, por cuanto parte de la caracterización del problema identificado, en torno a la falta de organización en la pequeñas empresas del sector productivo de la provincia del Pichincha, en el cual se determinó un problema, que permitió durante la investigación proyectarse de un estudio de carácter cualitativo (causa – efecto) a uno de carácter cuantitativo, (investigación de campo), que a partir de una población objeto de estudio se realiza la determinación de una muestra.

La investigación se realiza en tres etapas las cuales responden a una secuencia lógica, para el efecto se parte de un estudio de analítico, que a partir de la aplicación de la metodología causa – efecto se determina el problema identificado.

En segunda instancia, para validar la apreciación del investigador que en inicio netamente es perceptiva (causa – efecto) se procede a realizar una investigación de campo enfocado a las pequeñas empresas del sector productivo que se encuentran registradas en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI.

Como tercera fase del proceso investigativo se realiza un análisis e interpretación de datos con la finalidad de establecer cuáles son los requerimientos de la población en estudio en relación al problema identificado, con la finalidad de mejorar sus niveles de gestión y atraer fondos.

2.2. Estudio de Macro entorno del Proyecto

La presente investigación se encuentra direccionada a las Pymes Industriales que se encuentran registradas en la Cámara de la Pequeña Industria de la Provincia de Pichincha, por lo que su macro localización es, como sigue:

- **País** : Ecuador
- **Región** : Interandina
- **Provincia** : Pichincha

2.3. Universo y Muestra de Investigación

2.3.1. Universo o Grupo Objetivo

La investigación del presente proyecto va dirigida a las pequeñas empresas productivas que se encuentran afiliadas en la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI, las cuales se agrupan según su rama de actividad productiva en: textiles, alimenticias, construcción, madereras, metalmecánicas y químicas, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla N° 2. Universo de investigación

Sector	Cantidad	Porcentaje
TEXTIL	192	19
ALIMENTICIO	174	17
CONSTRUCCIÓN	88	9
MADERERO	70	7
METAL MECÁNICO	252	24
QUÍMICO	257	25
TOTAL	1033	100

Elaborado por: Francisco Trujillo

Fuente: Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI

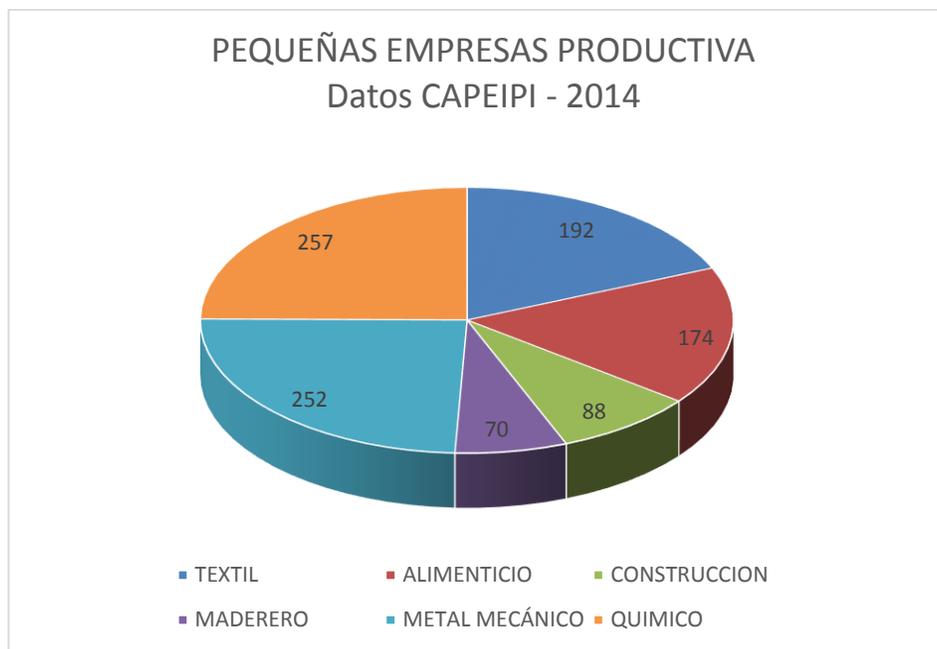


Gráfico N° 2. Universo de Investigación

Elaborado por: Francisco Trujillo

Fuente: Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI

2.3.2. Determinación de la Muestra

Para la presente investigación se realizó la determinación muestral bajo el método de muestreo aleatorio simple, para universo conocido, existente en la provincia de Pichincha, y que se encuentran afiliadas a la CAPEIPI, en donde:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

N = **1033 Universo**

z² = (1,96)² (nivel de confianza 95%)

p = 0,5 (probabilidad de éxito de la encuesta)

q = 0,5 (probabilidad de fracaso de la encuesta)

e = (0,05)² nivel de error recomendado para estudios estadísticos

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{1033 * 1,96^2(0,5 * 0,5)}{0,05^2(1033 - 1) + 1,96^2(0,5 * 0,5)} = 280,22$$

280 MUESTRA IDENTIFICADA

Una vez aplicada la muestra mencionada se ha obtenido una muestra de **280 empresas**, en donde se aplicara el proceso de investigación.

2.2.4. Estratificación de la Muestra

Es importante indicar que las empresas se hallan distribuidas en los diferentes sectores de producción y en distintos porcentajes, por tanto para reducir los márgenes de error durante el proceso investigativo, y llevar a cabo un adecuado levantamiento de datos, es pertinente realizar la estratificación de la muestra, como se aprecia a continuación:

Tabla N° 3. Estratificación de la muestra

Sector	Cantidad	Porcentaje
TEXTIL	50	18
ALIMENTICIO	48	17
CONSTRUCCIÓN	25	9
MADERERO	20	7
METAL MECÁNICO	67	24
QUÍMICO	70	25
TOTAL	280	100

Elaborado por: Francisco Trujillo

Fuente: Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI

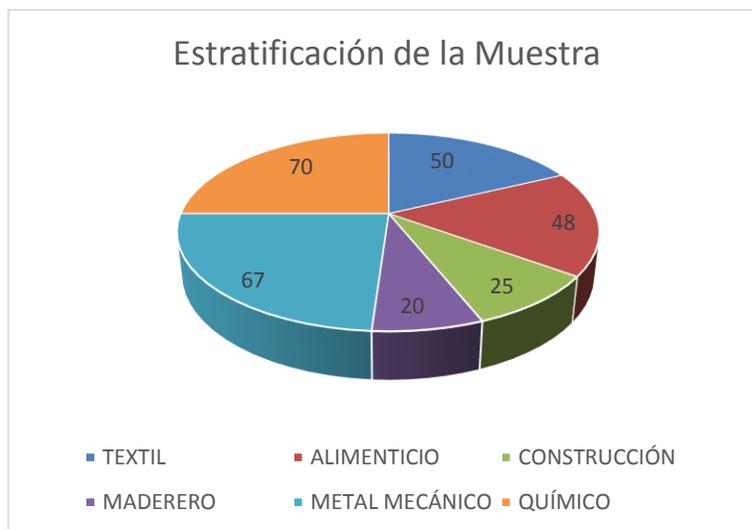


Gráfico N° 3. Estratificación de la muestra

Elaborado por: Francisco Trujillo

Fuente: Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha – CAPEIPI

2.2.5. Instrumento de Evaluación

Para el desarrollo del proceso investigativo se aplicó la técnica de la encuesta, dirigida a gerentes y/o propietarios de las pequeñas empresas industriales de la Provincia del Pichincha, afiliadas a la CAPEIPI. Es importante señalar que para alcanzar los objetivos de investigación, la estructura del cuestionario cuenta con indicadores que buscan medir su efectividad y garantizar su alcance, siendo estos: identificación del grupo objetivo, nivel de gestión empresarial, prácticas de Gobierno Corporativo, y conocimiento de la temática.

La técnica aplicada se encuentra estructurada por reactivos simples de respuesta inmediata y selección múltiple, pues de esta forma se reducen los márgenes de error durante el proceso de análisis e interpretación de datos, la estructura del cuestionario que soporta la técnica.

MODELO DE ENCUESTA APLICADA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL Carrera de Administración de Empresas

Encuesta dirigida a:

Administradores y/o propietarios de las pequeñas empresas de la Provincia del Pichincha afiliadas a la CAPEIPI.

Objetivos de Investigación:

Identificar el grado de conocimiento de los gerentes o administradores de las pequeñas empresas de la Provincia del Pichincha afiliadas a la CAPEIPI, con respecto al Gobierno Corporativo.

Analizar el nivel de aceptación de las pequeñas empresas de la Provincia del Pichincha afiliadas a la CAPEIPI, con respecto a la instauración del Gobierno Corporativo, en sus empresas.

Indicaciones:

- Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.
- Los datos que usted proporcione a la presente investigación son de carácter confidencial.

Datos Generales

Edad: _____ años.

Género:

Masculino _____

Femenino _____

Instrucción:

Primaria _____

Secundaria _____

Superior _____

Indicador: Datos Informativos

1. ¿A qué sector empresarial pertenece su empresa?:

Textil _____

Alimenticio _____

Construcción _____

Maderero _____

Metal mecánico _____

2. ¿Cuánto tiempo de afiliación tiene a la CAPEIPI?
1 a 5 años _____
5 a 10 años _____
10 a 15 años _____
15 años o más _____

Indicador: Nivel de Gestión Empresarial

3. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa que dirige?
Si _____
No _____
4. ¿Está usted de acuerdo con la estructura organizacional de su empresa?
Si _____
No _____
5. ¿La actual dirección estratégica es clara en momentos decisivos de la organización?
Si _____
No _____
6. ¿La participación de los socios es activa en la toma de decisiones y es respetada por el resto de miembros de la junta directiva? Conteste si tiene junta directiva
Si _____
No _____
7. ¿Se encuentra satisfecho con el estilo de gestión que se lleva por el momento en su empresa?
Si _____
No _____

Nivel: Prácticas de Gobierno Corporativo

8. ¿Tiene su empresa prácticas formales de Gobierno Corporativo?
Implementadas _____
No implementadas _____
9. ¿Cuáles fueron o serán las razones para la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo en su empresa?
Mejorar la relación con los accionistas _____
Transparencia _____
Responsabilidad Social Empresarial _____
Captación de nuevos capitales _____
Mejoramiento del clima organizacional _____

10. ¿Cuáles son los retos para la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo que piensa deberá enfrentar?

Resistencia al cambio _____
 Cultura organizacional _____
 Alianzas estratégicas _____
 Ausencia de procesos _____

Indicador: Nivel de conocimiento

11. ¿Tienen conocimiento del concepto del Gobierno Corporativo?

Si _____
 No _____
 Parcialmente _____

12. ¿Qué tan importante considera usted, las prácticas del Gobierno Corporativo?

Muy importante _____
 Importante _____
 Nada importante _____

13. ¿Conoce la estructura de un Gobierno Corporativo?

Si _____
 No _____
 Parcialmente _____

14. ¿Conoce las ventajas de instaurar un Gobierno Corporativo en su empresa?

Si _____
 No _____
 Parcialmente _____

2.3.3. Tabulación y análisis de datos

Indicador: Datos personales

- **Edad**

Tabla N° 4. Datos personales - edad

DATOS IDENTIFICACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
EDAD		
25 a 30 años	37	13,21
30 a 35 años	42	15,00
35 a 40 años	68	24,29
40 a 45 años	26	9,29
más de 50 años	107	38,21
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo

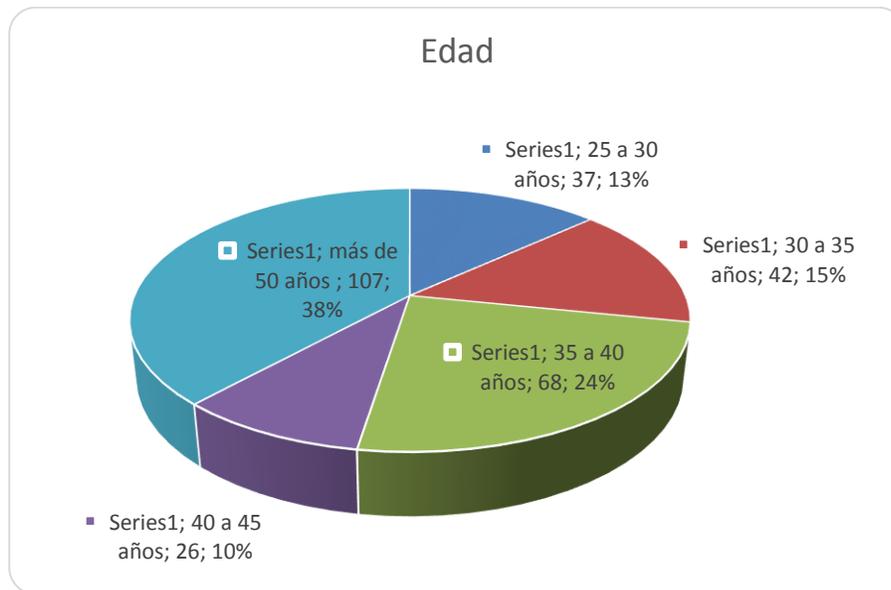


Gráfico N° 4. Datos informativos - edad
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

Con referencia a la edad de los encuestados, se pudo observar que las pequeñas empresas se encuentran administradas en un 38,21% por propietarios con una edad más de 50 años, seguido del 24,29% de 35 a 40 años, el 15% corresponde a administradores o propietarios relativamente jóvenes en una edad promedio de 30 a 35 años, el 13,21% cuya edad oscila entre 25 a 30 años y finalmente los micro empresarios de 40 a 55 años corresponden al 9,29%.

Género

Tabla N° 5. Datos personales - género

DATOS IDENTIFICACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
GÉNERO		
Masculino	183	65,36
Femenino	97	34,64
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo

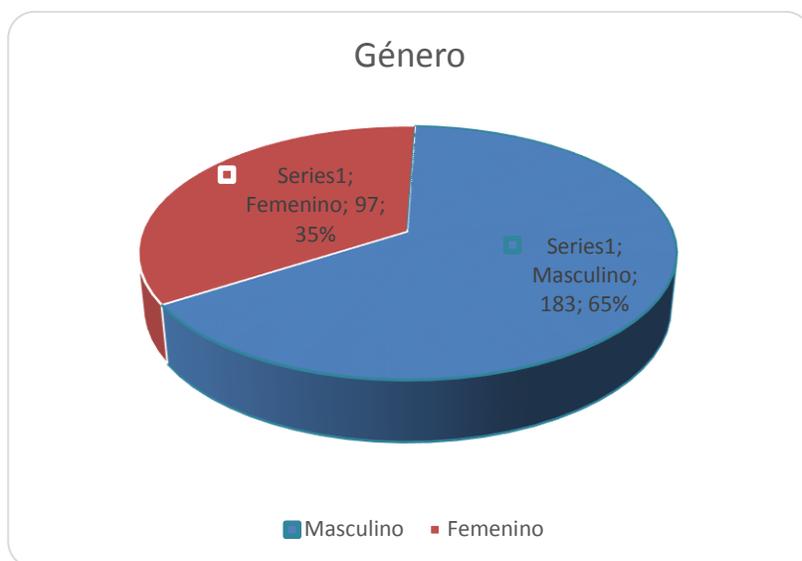


Gráfico N° 5. Datos informativos - género
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

El 65,36% que corresponde a 183 personas son de género masculino y el 34,64% que equivale a 97 son de género femenino, lo cual deja en evidencia que existe mayor cantidad de hombres administrado micro emprendimientos.

- **Instrucción**

Tabla N° 6. Datos personales Instrucción

DATOS PERSONALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
INSTRUCCIÓN		
Primaria	6	2,14
Secundaria	185	66,07
Superior	89	31,79
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo

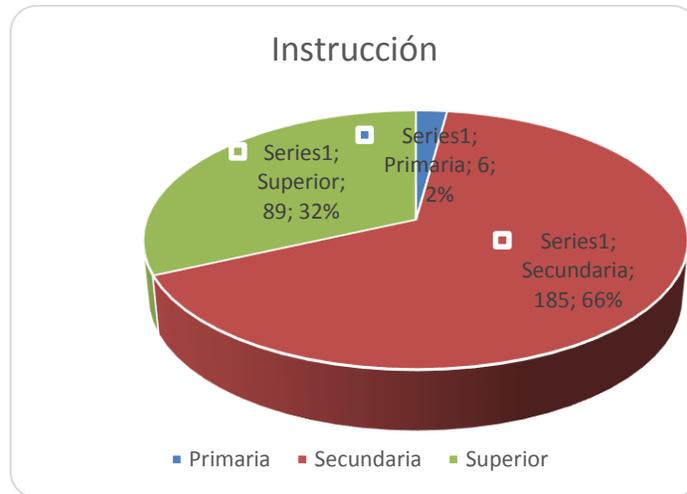


Gráfico N° 6. Datos informativos – instrucción
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos

Los datos revelan que el 66,07% de empresarios propietarios / administradores de pequeñas empresas tienen instrucción secundaria, seguido de un 31,79% que tienen formación superior y el 2,14% solo tienen primaria.

Indicador: Datos Informativos

1. ¿A qué sector empresarial pertenece su empresa?:

Tabla N° 7: Sector empresarial al que pertenece

SECTOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TEXTIL	50	18
ALIMENTICIO	18	17
CONSTRUCCIÓN	25	9
MADERERO	19	7
METAL MECÁNICO	67	24
QUÍMICO	70	25
TOTAL	280	100

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo

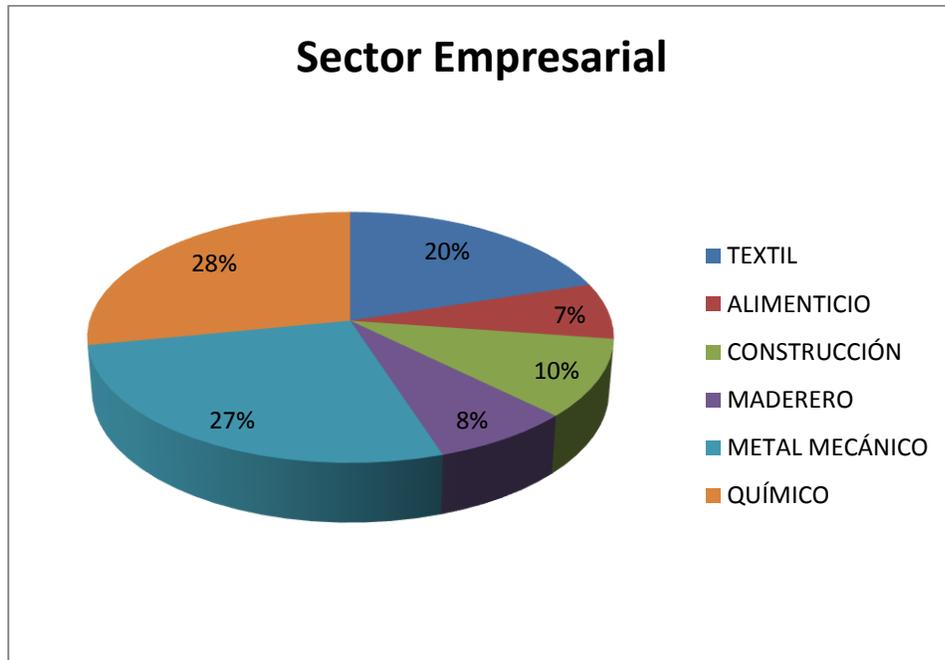


Gráfico N° 7. Sector empresarial al que pertenece
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

En correspondencia a lo establecido en la estratificación se aplicaron 67 encuestas en el sector metal mecánico que es el más alto en tamaño, 70 en el sector de la industria química, 50 encuestas en el textil, seguido de 25 en la construcción, 19 del maderero, 18 en el alimenticio.

2. ¿Cuánto tiempo de afiliación tiene a la CAPEIPI?

Tabla N° 8. Tiempo de afiliación a la CAPEIPI

TIEMPO DE AFILIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 a 5 años	37	13,21
5 a 10 años	42	15,00
10 a 15 años	95	33,93
15 años o más	106	37,86
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo



Gráfico N° 8. Tiempo de afiliación a la CAPEIPI
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

En referencia al tiempo de afiliación el 37,86% tienen un tiempo promedio mayor de 15 años, seguido de un 33,93% que corresponde al rango de 10 a 15 años, el 15% de 5 a 10 años y finalmente dentro del rango de 1 a 5 años existen un 13,21% de afiliados. Los resultados revelan que la mayor parte de empresas industriales afiliadas a la CAPEIPI, son aquellas que tienen mayor cantidad de años, esto determina que las empresas jóvenes no presentan mayor interés de pertenecer a un órgano rector.

Indicador: Nivel de Gestión Empresarial

3. Conoce usted la estructura organizacional de la empresa que dirige:

Tabla N°9. Conocimiento de la Estructura Empresarial

CONOCE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	204	72,86
NO	76	27,14
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo



Gráfico N°9. Conocimiento de la Estructura Empresarial
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos

La mayor cantidad de empresarios tiene conocimiento de la estructura organizacional de su empresas, siendo estos 204 que representan el 72,86% de la muestra identificada. el 27,14% desconocen del tema.

4. Está usted de acuerdo con la estructura organizacional de su empresa.

Tabla N° 10. De acuerdo con la estructura organizacional

ESTA DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	61	21,79
NO	219	78,21
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo



Gráfico N° 10. De acuerdo con la estructura organizacional
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de resultados:

Los encuestados manifestaron no estar de acuerdo con la actual estructura organizacional en un 78,21%, debido a que se ido estructurando en relación al crecimiento y requerimientos de la empresa al igual que a intereses de las personas que lideran las mismas, siendo apenas el 22% de ellos que se encuentran de acuerdo con las estructuras de sus organizaciones.

5. ¿La actual dirección estratégica es clara en momentos decisivos de la organización?

Tabla N° 11. Claridad en la dirección

CLARIDAD EN LA DIRECCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	102	36,43
NO	178	63,57
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo



Gráfico N° 11. Claridad en la dirección
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

Los resultados señalan que el 63,57% de los directivos de la empresa no son claros con referencia a su capacidad de orientar y dirigir a su grupo de colaboradores, lo que permite ver que el 36,43% si lo son. Esto evidencia desconocimiento y falta de organización en su gobierno corporativo.

6. **¿La participación de los socios es activa en la toma de decisiones y es respetada por el resto de miembros de la junta directiva? Conteste si tiene junta directiva**

Tabla N° 12. Participación de los socios

PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	76	27,14
NO	204	72,86
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo



Gráfico N° 12. Participación de los socios
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

La participación de los socios en la toma de decisiones empresariales es respetada en apenas un 27,14%, es decir que no es considerada, esto deja ver que el 72,86% de las empresas cumplen disposiciones de la máxima autoridad o propietario, es decir tienen gobiernos centralizados, y autocráticos.

7. ¿Se encuentra satisfecho con el estilo de gestión que se lleva por el momento en su empresa?

Tabla N° 13. Satisfacción con el estilo de gestión

SATISFACCIÓN CON EL ESTILO DE GESTIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	61	21,79
NO	219	78,21
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo



Gráfico N° 13. Satisfacción con el estilo de gestión
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

Los encuestados manifestaron que no se encuentran satisfechos con el estilo de gestión actual de sus pequeñas empresas, evidenciándose que el 78,21% se están insatisfechos y apenas el 21,79% si están satisfechos y de acuerdo con los estilos de gestión actuales, esto deja ver la necesidad de implementar nuevos estilos de gobierno, más acorde a sus necesidades.

Nivel: Prácticas de Gobierno Corporativo

8. ¿Tiene su empresa implementadas prácticas formales de Gobierno Corporativo?

Tabla N° 14. Prácticas del gobierno corporativo

PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO	CANTIDAD	PORCENTAJE
IMPLEMENTADAS	57	20,36
NO IMPLEMENTADAS	223	79,64
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo

Fuente: Investigación de campo

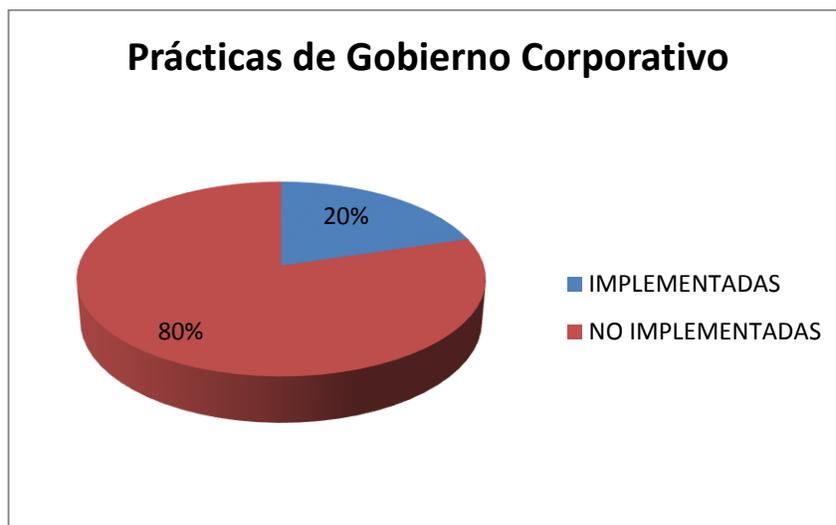


Gráfico N° 14. Prácticas del gobierno corporativo
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

Al preguntar sobre la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo, se obtuvo como resultado que el 79,64% no aplican debido al desconocimiento, mientras que el 20,36% si lo tienen instaurado.

9. ¿Cuáles fueron o serán las razones para la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo en su empresa?

Tabla N° 15. Razones de implementación del GC

RAZONES PARA IMPLEMENTACIÓN DEL GC	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mejorar la relación con los accionistas	53	19
Transparencia	62	22
Responsabilidad social empresarial	48	17
Captación de nuevos capitales	59	21
Mejoramiento del clima organizacional	59	21
TOTAL	280	100

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo

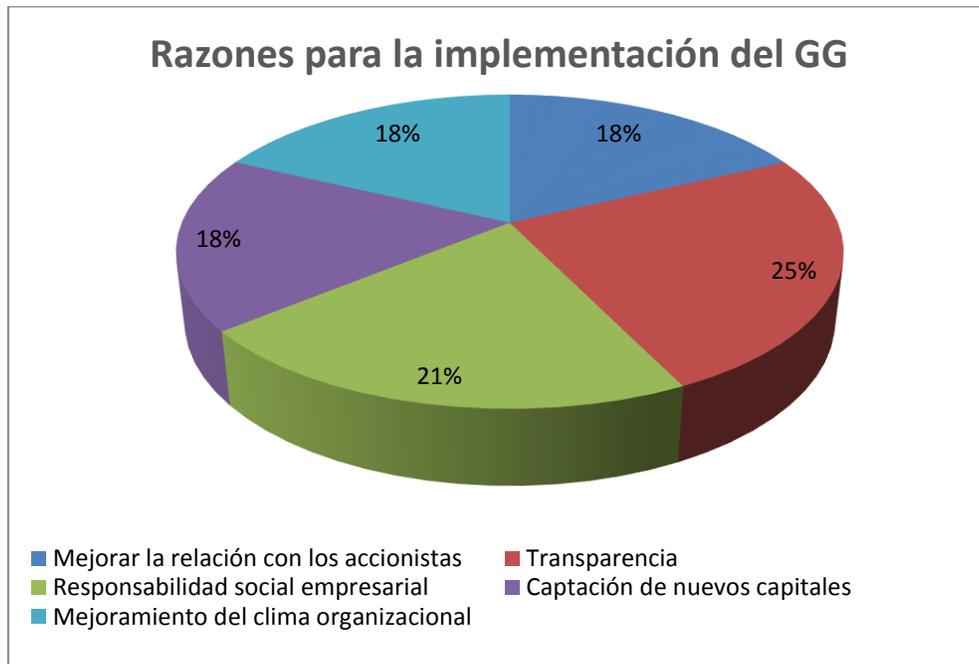


Gráfico N° 15. Razones de implementación del GC
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

Al indagar sobre las razones de implementación que tendrían los pequeños empresarios para implementar en un 22% sostienen que requieren transparencia en las funciones de los accionistas especialmente en asignación de funciones y relaciones financieras.

Seguido de un 21% que manifiestan que requieren transparencia financiera para poder ser agentes crediticios para la captación de nuevos capitales, y mejoramiento del clima organizacional.

Finalmente el 19% sostiene que requieren mejorar las relaciones con los accionistas y el 17% mejorar en sus obligaciones con temas de responsabilidad social, por tanto se evidencia una clara necesidad de implementar un estilo de gobierno corporativo en ellas.

10. ¿Cuáles son los retos para la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo que piensa deberá enfrentar?

Tabla N° 16. Retos de implementación del GC

RETOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cultura organizacional	59	21
Resistencia al cambio	81	29
Alianzas estratégicas	70	25
Ausencia de procesos	70	25
TOTAL	280	100

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo



Gráfico N° 16. Retos de implementación del GC
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

Esta pregunta va enfocada a conocer cuáles serían los retos que debían enfrentar los pequeños empresarios para implementar un estilo de gobierno corporativo, los cuales manifestaron que en su mayoría que corresponde al 29% por resistencia al cambio que se genera en la estructura organizacional y sus

colaboradores, el 25% la dificultad en establecer alianzas estratégicas y por ausencia de procesos y finalmente el 21% debido a su forma de cultura organizacional.

Indicador: Nivel de conocimiento

11. Tienen conocimiento del concepto del Gobierno Corporativo

Tabla N° 17. Conocimiento del concepto del GC

CONOCIMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	65	23,21
NO	158	56,43
PARCIALMENTE	57	20,36
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo

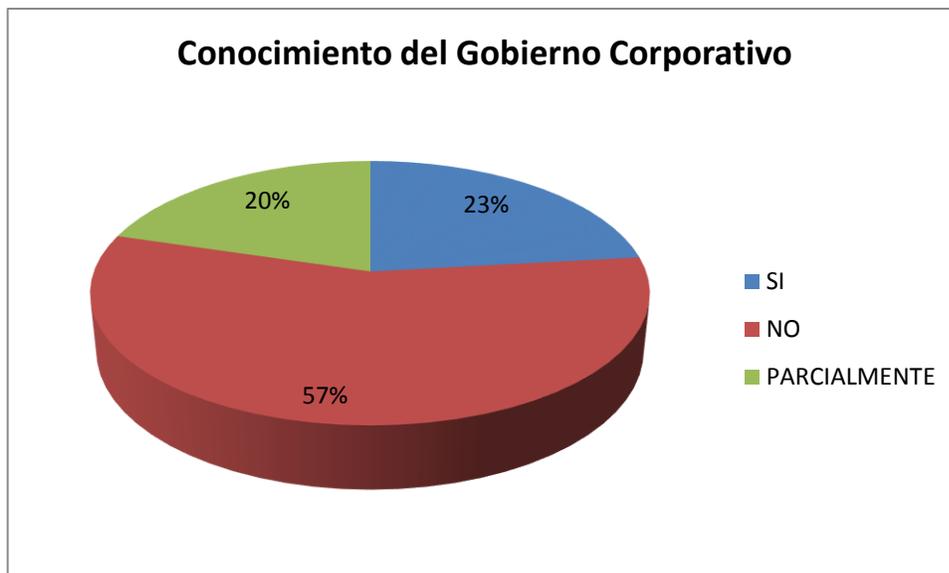


Gráfico N° 17. Conocimiento del concepto del GC
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

En relación al nivel de conocimiento sobre el gobierno corporativo, el 56,43% no conocen su especificación a pesar de que ha escuchado de ello, el 23,21% si conocen el tema y el 20,36% conocen parcialmente respecto al tema por qué de la ausencia de su aplicabilidad en las pequeñas empresas.

12. ¿Qué tan importante considera usted, las prácticas del Gobierno Corporativo?

Tabla N° 17. Conocimiento del concepto del GC

IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	122	43,57
IMPORTANTE	158	56,43
NADA IMPORTANTE	0	0,00
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo
Fuente: Investigación de campo

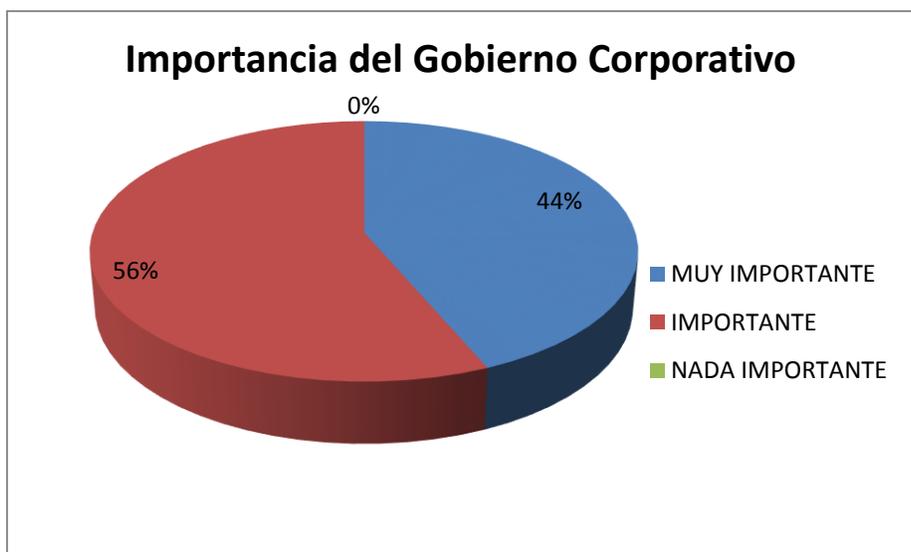


Gráfico N° 18. Importancia del GC
Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

Con relación a la importancia del Gobierno Corporativo se puede determinar que el 56,43% de los encuestados, es decir a 158 empresarios les parece importante el tema, mientras que el 43,57% que corresponde a 122 empresarios es muy importante, resultados que son de vital importancia en la investigación. Pues, existe alta predisposición de implementar un estilo de gobierno corporativo en las pequeñas empresa industriales que son la base del presente estudio.

13. Conoce la estructura de un Gobierno Corporativo

Tabla N° 19. Conocimiento de la estructura del GC

CONOCIMIENTO ESTRUCTURA DEL GC	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	86	30,71
NO	194	69,29
PARCIALMENTE	0	0,00
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo

Fuente: Investigación de campo

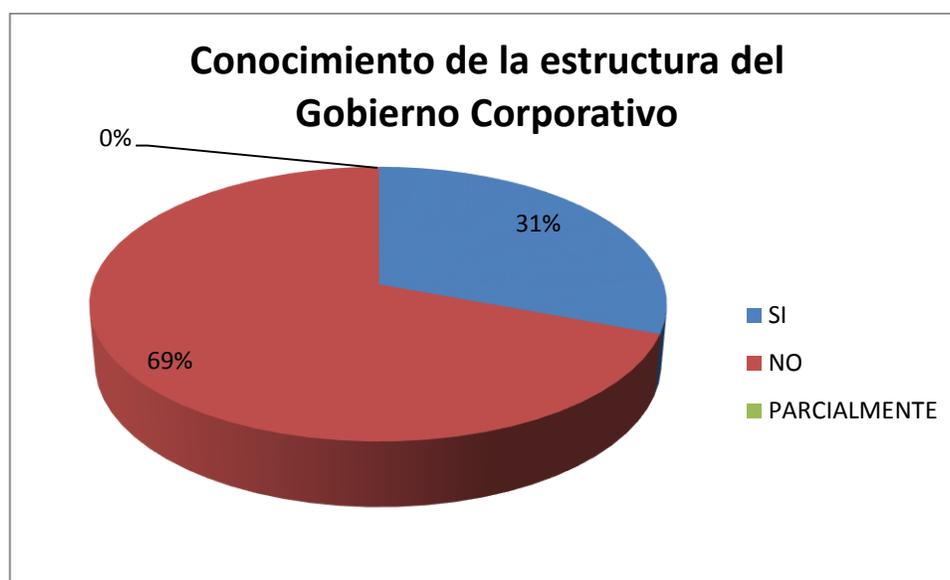


Gráfico N° 19. Conocimiento de la estructura del GC

Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis de datos:

Los resultados sobre si tienen conocimientos de la estructura del Gobierno Corporativo se pudo determinar la falta de conocimiento del mismo, en un 69,29%, desconocen de que se trata, de sus ventajas, estructura y forma de aplicabilidad en las pequeñas empresa, pudiéndose ver que solamente el 30,71% si tienen conocimiento.

14. Conoce las ventajas de instaurar un Gobierno Corporativo en su empresa.

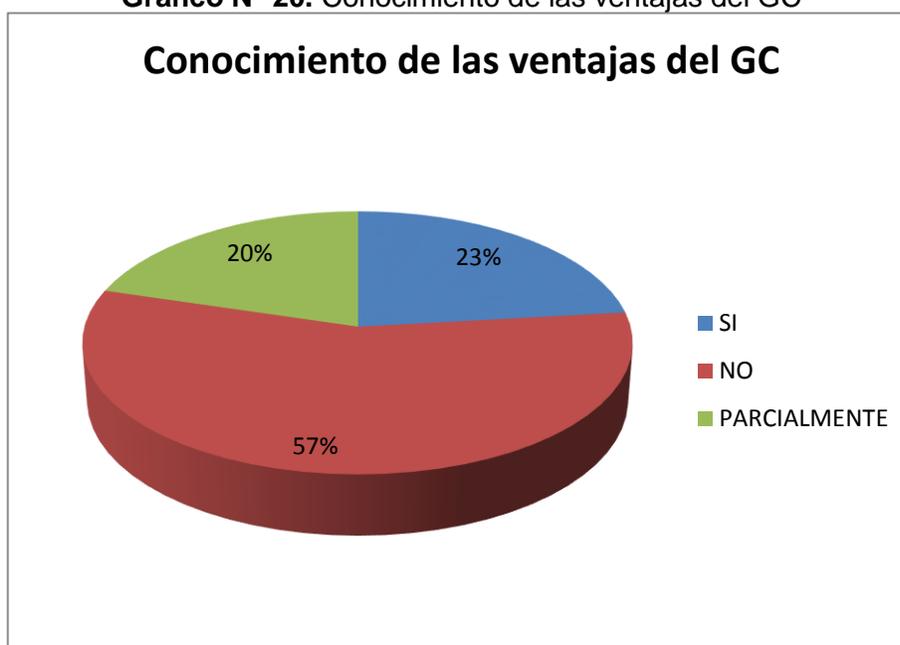
Tabla N° 20. Conocimiento de las ventajas del GC

CONOCIMIENTO VENTAJAS DEL GC	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	65	23,21
NO	158	56,43
PARCIALMENTE	57	20,36
TOTAL	280	100,00

Elaborado por: Francisco Trujillo

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 20. Conocimiento de las ventajas del GC



Elaborado por: Francisco Trujillo

Análisis e Interpretación:

En relación a las ventajas de instaurar un Gobierno Corporativo en las pequeñas empresas industriales, se llegó a evidenciar que el 56,43% desconocen de las mismas pues no tienen conocimiento del tema como lo manifestaron en el ítem anterior, mientras que de las si conocían sobre el tema el 23,21% si conocen las ventajas y el 20,36% parcialmente.

2.4. Resultados Generales de la Investigación

Una vez concluida la investigación se pudo identificar que las Pymes afiliadas a la CAPEIPI, en su mayoría surgen de estructuras familiares por lo que en administración y/o gestión se encuentran direccionadas en un 65,36% por hombres que por lo general son los jefes de familia, padres o abuelos, lo cual limita el acceso a modificaciones en el ámbito administrativo, pues por lo general éste tipo de administradores demuestran resistencia al cambio. Problema que se debe a la escasa formación académica pues la mayoría de ellos en un 66.07% tienen instrucción secundaria.

Se pudo identificar además, que la mayor parte de Pymes consideradas en la investigación tienen un tiempo de afiliación de 10 a 15 años en un 37,86 % seguido de una afiliación superior a 15 años en un 37,86% lo que permite evidenciar que este tipo de empresas tienen una curva de experiencia por sobre los 10 años de vida empresarial.

A pesar de los años de experiencia que poseen no están de acuerdo con la estructura actual de sus organizaciones por lo que establecen que los niveles de dirección no son claras en un 63,57%, la participación de sus socios es muy reducida registrándose un 27,14%, la satisfacción por los estilos de gestión es de apenas 21,79%, lo que deja en evidencia la ausencia de un buen Gobierno Corporativo.

Con relación al indicador de prácticas de un buen Gobierno Corporativo se puede ver que existe alto desconocimiento pues no son implementadas en un 79,64% pero están conscientes de que requieren implementar un estilo de administración que permita mejorar los niveles de participación de los accionistas y por ende dentro de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Gobierno Corporativo, una alternativa para que la empresa no se vea afectada por los por los posibles conflictos entre la Gerencial y la Junta Directiva

3.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

INSTRUCTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES AFILIADAS A LA CAPEIPI.

3.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proporcionar a los pequeños empresarios industriales afiliados a la CAPEIPI, un instructivo para la implementación de un Sistema de Gobierno Corporativo, con la finalidad de mejorar su estructura organizacional.

3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación de un buen Gobierno Corporativo en las pequeñas empresas industriales es considerado como uno de los requerimientos importantes en su estilo de vida, no solo para poder organizar sus funciones e interrelaciones intrínsecas de la institución, sino para mejorar su imagen organizacional. Es así que esta propuesta se convierte en una necesidad institucional para ellas, tomando como referencia factores como: crecimiento empresarial vertiginoso, alta competitividad y sobre todo nivel de relación interna entre accionistas.

3.4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

La estructura del presente instructivo está formada de tres ejes articuladores que se convierten en los pasos que debe seguir el empresario para conformar, uno de carácter cognitivo en el que se da a conocer a los pequeños empresarios la base conceptual del Gobierno Corporativo, para que sirva, cuán importante representa

su implementación y sobre su nivel de relación con las acciones gestadoras que realizan los miembros de los órganos rectores de la empresas.

Un segundo eje que es valorativo en el que se definen los principios que guían el accionar de los accionistas en torno al ideal de una vida homogénea y direccionada al cumplimiento de los ideales empresariales plasmados en su misión, visión, valores y principios corporativos, con la finalidad de mejorar el nivel de relación de los accionistas en torno a una toma de decisiones efectiva y de crecimiento para la empresa, para ello en éste acápite sobre las líneas generales para la construcción del código de un buen Gobierno Corporativo.

Y finalmente, el tercer eje se refiere a la estructura del Gobierno Corporativo en el que se definen las funciones y responsabilidades de cada uno de las partes constitutivas de la empresa, así como de la dirección empresarial a cargo de la gerencia o administración en el caso de las empresas en estudio. La estructura propuesta se la puede ver con claridad en el siguiente gráfico:



Gráfico N° 21. Estructura de la propuesta
Elaborado por: Francisco Trujillo

3.4.1. EJE I. Gobierno Corporativo

▪ ¿Qué es el Gobierno Corporativos?

Cuando las pequeñas empresas inician sus actividades, empiezan a tener dificultades las personas que dieron paso a sus primeras actividades económicas con personería jurídica, por lo general discuten acerca de la mejor forma de administrar o gobernar, es así como tempranamente tienen crisis empresariales.



Este tipo de discusiones por lo general surgen por la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus funciones.

La Corporación Andina de Fomento CAF define al Gobierno Corporativo como “el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas”, que involucra “las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella” (DELOITTE, 2013)

El Buen Gobierno Corporativo es la “manera como son dirigidas las entidades, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de eficiencia, integridad y transparencia, para responder adecuadamente ante sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional integral” (Serna, 2007)

▪ ¿Un buen Gobierno Corporativo, alcanza a una PYME?

Los lineamientos establecidos en el código de un Buen Gobierno Corporativo, y en la estructura del mismo, permite evidenciar que su aplicabilidad es para las empresas familiares, emprendimientos, pequeñas y medianas empresas, debido a que éstas tienen estilos de administración empíricos o no estructurados lo cual genera pugna de poderes o interés entre los accionistas, inversores y/o

steakholders, En conclusión toda PYME debería estructurarse en base a un Gobierno Corporativo para definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los involucrados, lo cual favorece a mejorar su organización y rentabilidad.

▪ **¿Cómo se dio origen al Gobierno Corporativo?**

El siguiente cuadro le permitirá conocer cronológicamente los sucesos que dieron origen a la creación del Gobierno Corporativo, como alternativa administrativa para las Pymes.

Tabla N° 21. Origen del Gobierno Corporativo

N°	ÉPOCA	SUCESO	
1	1929	Wall Street tiene su primera crisis por la falta de transparencia de sus accionistas.	
2	Inicios de los 30's	Se acuñan los principios de los roles que deben tener las corporaciones en la sociedad, éstos sentaron las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo	
3	Los 40's	Las grandes corporaciones tienen el control dominante sobre sus asuntos de negocios con poco o limitado control y monitoreo de un directorio	
4	Los 70's	Se inicia el debate sobre la necesidad por parte de los accionistas en ejercer los derechos de propiedad y de velar por sus inversiones.	
5	Inicios de los 90's	Conflictos entre accionistas y directivos	Despidos de los directivos de las corporaciones de la IBM, Kodak y Honywell.
			Enron, Tyco y Worldcom caen en situaciones comprometedoras de las cuales no logran sobrevivir. Denotan poco bajo nivel de control y pobre manejo de gobierno.
6	Año 2002	Ley de Sarbanes-Oxley que reforma y fortalece los sistemas de control interno de las empresas y amplía el rango de responsabilidad hacia sus directores,	
7	Año 2008	Revela la necesidad de mejorar el ambiente de control y los gobiernos de las empresas.	

Fuente: (DELOITTE, 2013)

Elaborado por: Francisco Trujillo

▪ **¿Por qué se debe implementar un Gobierno Corporativo en su empresa?**

La implementación de un buen Gobierno Corporativo, permite que los inversionistas y terceros tengan una sólida estructura organizacional, por lo que se recomienda instalarlo por las siguientes razones:

1. Genera una mejor expectativa del desempeño a largo plazo.
2. Permite que exista continuidad del negocio.
3. Garantiza transparencia y de rendición de cuentas.
4. Reduce riesgos y permite fortalecer la labor y la diligencia de los administradores de la empresa.
5. Permite establecer reglas claras en ambientes complejos y diversos.
6. Provee claridad en las responsabilidades, los derechos y las obligaciones del personal de la empresa.



Gráfico N° 22. Razones para implementar el Gobierno Corporativo
Elaborado por: Francisco Trujillo

▪ **¿Cuál es la finalidad de la creación del Gobierno Corporativo?**

La instauración de un Gobierno Corporativo permite mejorar la situación actual de las pequeñas empresas industriales en estudio, en el siguiente cuadro puede identificar la finalidad a corto, mediano y largo plazo.

Tabla N° 22. Finalidad de la creación del Gobierno Corporativo

Situación actual de la Pequeñas empresas	Corto Plazo	Finalidad del Gobierno Corporativo
El dueño de la empresa (accionista) es también el Gerente General y no rinde cuentas a nadie más sobre sus decisiones		Fortalecer el ambiente de control. Transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones.
La empresa acostumbra a efectuar auditorías externas a sus estados financieros antes de aprobarlos.		Mantener un Directorio que tenga una estructura de roles y responsabilidades claras.



Elaborado por: Francisco Trujillo

3.4.2. EJE II. Código del buen Gobierno Corporativo

La conformación de un Buen Gobierno Corporativo para una Pyme, se traduce en la construcción de un **Código para un Buen Gobierno Corporativo** en el seno de cada empresa, que albergue los intereses de los accionistas y de terceros, entendiéndose por tales, a los beneficiarios de partes relacionadas u obligaciones; a los empleados de la compañía; a los consumidores o proveedores; y, finalmente

protege los intereses de los mismos accionistas frente a los administradores de la compañía.

▪ **¿Qué aspectos debe considerarse para el diseño del Código del Gobierno Corporativo?**

- a. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
- b. El reconocimiento del papel de terceros (stakeholders) interesados en la marcha y permanencia de la sociedad.
- c. La emisión, revelación y transparencia de la información.
- d. El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, monitores efectivos de la administración y responsabilidad fiduciaria del Directorio.
- e. La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
- f. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social.
- g. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- h. La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
- i. El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
- j. La certidumbre y confianza para los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

▪ **¿Cuál es la finalidad del Código de un Buen Gobierno Corporativo?**



Establecer lineamientos institucionales que permitan garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad, de gestión directiva y administrativa de las PYMES, sustentadas en Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, así como diligencia, comunicación, tratamiento de los conflictos

de interés, la no competencia, secreto, uso de activos y derecho a la información.

- **¿Cuál es el alcance del código de un Buen Gobierno Corporativo?**



Es lo que se quiere lograr con la creación del código en el proceso de administración en las PYMES, aplica a todas las actividades y relaciones institucionales desarrolladas por los órganos de gobierno y administración:

Asambleas Primarias, Asamblea General de Partícipes, Consejo de Administración, Consejo de Fiscalización y Vigilancia, Gerencia General, Jefaturas y, en lo que sea aplicable, a los Empleados de la Institución.

- **¿Bajo qué lineamientos se construye un Gobierno Corporativo?**

Los parámetros bajo los que se debe construir un Código de un Buen Gobierno Corporativos son los siguientes:

- a. Todo Código de un Buen Gobierno Corporativo, tiene como finalidad “establecer parámetros que como normatividad legal y estatutaria orienta la Administración de las Pymes”.
- b. Debe ser aplicable a los accionistas, administradores, órganos de control, proveedores, inversionistas y empleados de la sociedad.
- c. Debe instaurarse con carácter obligatorio

- **¿Qué principios se deben considerara para el diseño de un Código de un Buen Gobierno Corporativo?**

Administrativamente existen dos lineamientos para la construcción de un código apropiado, siendo estos los establecidos por la Corporación Andina de Fomento CAF o los de la OCDE

Para el caso de la presente propuesta se tomaron como referencia las establecidas por la OCDE, puesto que estos resultaron de experiencias de países miembros y trabajos anteriores realizados en la OCDE. A este respecto, el Informe de la OCDE del Grupo Consultivo del sector empresarial en gobierno corporativo jugó un papel importante, y estos constituyen la base para un extenso “programa de cooperación

entre la OCDE y los países que no pertenecen a la misma, a la vez que sirven de apoyo al componente de gobierno corporativo de los Informes sobre la Observancia de Códigos y Normas (ROSC) del Banco Mundial/FMI” (OCDE, 2002)

a. Equidad:

Tratamiento igual para todos los grupos de interés o stakeholders.

b. Transparencia:

Acceso claro o igual al material existente.

c. Rendición de cuentas:

Existencia de sistemas legítimos de control.

d. Responsabilidad:

Adherencia a leyes y reglamentos en el ambiente en que la organización opera.

3.4.3. EJE III. Estructura de un buen Gobierno Corporativo

- ¿Cuáles son los pasos para generar la estructura de un Buen Gobierno Corporativo?



Gráfico N° 23. Pasos para implementar el Gobierno Corporativo
Elaborado por: Francisco Trujillo

Paso I: Identificación de necesidades

- Identificar los requerimientos de un Gobierno Corporativo.
- Analizar la estructura actual de la empresa y el sistema de control.

Paso II: Diseño de la estructura del Gobierno Corporativo

- Diseñar la nueva estructura de Gobierno Corporativo en la que se debe considerar establecer los siguientes aspectos como mínimo vital:
 1. Formalizar el Consejo Administrativo, para el efecto se deben establecer reglas claras, que contemplen un número mínimo y perfil de integrantes.
 2. Formalizar la Figura del Gerente y/o Director General, estableciendo sus funciones y responsabilidades.
 3. Definir la figura de los consejeros independientes, incluyendo su perfil, los requisitos mínimos de independencia, responsabilidad y selección de los mismos.
 4. Establecer y formalizar la construcción de Comités que coadyuven a la supervisión y el sistema de control de la empresa, como requisito mínimo el Comité de Auditoría.
- Analizar riesgos y establecer controles.

Paso III: Implementación del Gobierno Corporativo

- Establecer la nueva estructura (plataforma de GC y gestión de riesgos)
- Implementar controles internos

¿Cuál es la estructura tipo de un Gobierno Corporativo de una PYME?



Gráfico N° 24. Estructura del Gobierno Corporativo
Elaborado por: Francisco Trujillo

- **Junta General de Accionistas**

La Junta General de Accionistas es el órgano máximo del Gobierno Corporativo de una PYME, se encuentra estructurado por sus accionistas o socios, los cuales tienen un nivel de participación en función de su inversión y participación accionaria lo cual se establece de manera particular en cada una de las empresas y se encuentra definido en el Escritura de Constitución de la misma.

- **Directorio**

El Directorio es el órgano ejecutor de las resoluciones adoptadas por la Junta General de Accionistas; ejerce las facultades y derechos concernientes a la representación, dirección y administración de la PYME, siendo de su competencia resolver todos aquellos asuntos que por Ley o por el Estatuto de la Empresa no se encuentran expresamente reservados a la Junta General de Accionistas

El Directorio está conformado por el número de miembros que establezca la Junta General de Accionistas de acuerdo a los Estatutos de la Empresa y por ende son elegidos por la Junta General de Accionistas.

Los Directores son elegidos por periodos de un año o más según lo establecido en los estatutos de cada empresa, salvo las designaciones que se hagan para completar periodos. Los Directores pueden ser reelegidos. En referencia a funciones y responsabilidades del Directorio estas se establecen en los estatutos de la empresa.

- **Gerencia general**

La Gerencia General se encuentra representada por un delegado o contratado por el Directorio, por tanto debe tener las competencias gerenciales habilitantes para el cargo, y su responsabilidad es la representación legal, judicial y extrajudicialmente de la empresa. Mientras que su función es gestionar la empresa que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la organización.

3.5. Instructivo de la propuesta

Implementar un Buen Estilo de Gobierno Corporativo, implica un cambio de pensamiento de los involucrados en la organización, es así que se debe seguir los siguientes pasos:

- a. Capacitar e informar a los administradores y socios de las Pymes sobre lo que es, ventajas y desventajas de la implementación de un nuevo estilo de gobierno corporativo.
- b. Determinación de funciones de cada uno de los accionistas dentro de la empresa.
- c. Diseño de una nueva estructura organizacional fundamentada en un buen Gobierno Corporativo.
- d. Diseño y difusión del protocolo empresarial, el cual es el documento marco y constituyente que regula las relaciones entre los accionistas y miembros de la empresa.
- e. Creación del Código de un buen Gobierno Corporativo.
- f. Difusión e implementación del nuevo estilo de organización empresarial.

3.6. COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA

3.5.1. Costos de la Propuesta

Los costos de la propuesta se han realizado considerando el indicador horas hombre, en relación a la inversión intelectual del proyectista que ha diseñado el producto así como los costos directos de impresión y producción del instructivo, a más de los gastos referentes la administración del proceso de diseño del instructivo que permita llegar a los pequeños empresarios.

Tabla N°23. Costo de la propuesta

DESCRIPCION		Cantidad	Valor Unit.	Valor Total
COSTOS DIRECTOS				
1	Diseño de la Propuesta	180	25	4500
2	Producción física del producto	100	20	2000
COSTOS INDIRECTOS				
1	Copias	80	0,02	1,6
2	Pruebas de color	25	0,5	12,5
GASTOS				
1	Movilidad	1	30	30
TOTAL				\$ 6544,1

Elaborado por: Francisco Trujillo

El costo total de la propuesta es de 6.544,10 centavos de dólares americanos, los mismos que deben ser considerados para la implementación de la propuesta, por tanto no se convierte en un costo para la PYME que requiera optar por el modelo, sino se convierte en un gasto que se recuperará a largo plazo.

3.5.2. Beneficios de la Propuesta

- Atraer recursos financieros a costos razonables
- Asegurar el buen manejo de la administración de las sociedades.
- Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés.
- Fomentar la confianza en los mercados financieros.
- Promover la competitividad local e internacional.
- Promover la transparencia interna y externa.

- Regular las relaciones entre accionistas, tenedores de bonos, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores y auditores.
- Limitar la ocurrencia de delitos y prácticas no deseadas.
- Reducir la percepción de riesgos por parte de inversionistas.
- Garantizar los derechos de los acreedores

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Las conclusiones de la presente investigación se encuentran alineadas a los resultados obtenidos durante el estudio realizado, por tanto se relacionan con cada uno de los objetivos de investigación.

Una vez realizadas la investigación se obtuvo los siguientes resultados:

- Existe alto desconocimiento por parte de los propietarios de la Pymes sobre el tema de Gobierno Corporativo, siendo este de un 56,43%.
- Una vez conocidas las ventajas de constitución del Gobierno Corporativo, los propietarios de las Pymes, en un 56,43% consideran que es importante y el 43,57% que es muy importante implementar la propuesta, lo que quiere decir que el 100% de ellos estarían dispuestos a implementarla y adoptar la estructura organizacional de su empresa considerando la organización de un Gobierno Corporativo.
- Debido a la falencia de constitución de las Pymes, la mayor parte de ellas tienen dificultades de relación con la dirección estratégica de las mismas, pues se evidencia que el 63,57% de ellas no tienen claridad en cuanto a las decisiones tomadas por parte de la dirección de la empresa.
- Debido a que en la mayoría de las Pymes predomina la gobernabilidad de aquellos accionistas que tienen mayor inversión, la participación de los socios minoritarios es mínima y por tanto no es respetada por la Junta Directiva, es así que los resultados revelan que la participación de socios minoritarios es apenas del 27,14%.
- En tal circunstancia los socios no se encuentran satisfechos en un alto porcentaje, siendo éste de un 78,21% por los estilos de gestión que aplican actualmente. Por tanto las Pymes en la actualidad son incompletas, no están claramente definidos, existe abuso de autoridad.

- A través de la investigación se logró entender lo que involucra, por parte una gobernabilidad corporativa, por lo es importante descubrir que éste tipo de empresas en su mayoría carecen de un “Código de Buen Gobierno Corporativo”, es así que se identificó que no existe implementación de prácticas de Gobierno Corporativo en un 79,64%.
- Con la investigación se logró identificar factores que han impedido el buen desempeño empresarial de las Pymes, con respecto al trato que se da a los grupos de interés, es importante destacar que dichos grupos son los ejes centrales de desarrollo de las pequeñas empresas, son el motor de la funcionalidad de las mismas.
- Uno de los conceptos de Gobierno Corporativo es la esencia de éste en guiar a cada una de las pequeñas empresas, a actuar en forma ética y con responsabilidad social es sus propósitos y negociaciones,
- El Gobierno Corporativo se puede entender para las Pymes como una herramienta administrativa, puesto que involucra la ética empresarial, pues permite el correcto actuar de los directivos con referencia a sus colaboradores, por lo que se propone el Diseño de un Código de Ética para un Buen Gobierno Corporativo.
- El Gobierno Corporativo es un requerimiento imprescindible en las Pymes de la CAPEIPI, pues estas empresas han nacido de estructuras familiares o de empresas de menor tamaño que ha crecido con vicios administrativos, lo cual perjudica al buen estilo de vida empresarial.
- Se ha diseñado una propuesta constituida por una estructura básica que le permite al pequeño empresario, conformarlo de manera lógica y secuencial, siguiendo los siguientes pasos:
 1. Diagnóstico de sus necesidades como empresa en cuanto a organización de los directivos de la misma
 2. Diseño de un Gobierno Corporativo de acuerdo a su realidad empresarial, y

3. Implementación del Gobierno Corporativo a través de la implementación de un Código de Ética para un Buen Gobierno Corporativo y una adecuada Gestión de Riesgo.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda a las pequeñas empresas productivas afiliadas de la CAPEIPI, se implemente la propuesta sugerida y puesta en común al final de la presente investigación con la finalidad de mejorar el estilo de vida de las Pymes industriales que pertenecen a la CAPEIPI.

Se recomienda la implementación de un Gobierno Corporativo en las Pymes, con la finalidad de que la organización pueda ser dirigida y controlada de manera eficiente.

Es importante la construcción de un Código de ética para un Buen Gobierno Corporativo pues éste identifica tres funciones básicas relacionadas con el gobierno corporativo:

- a. Función de auditoría.
- b. Función de evaluación y compensación.
- c. Función de finanzas y planeación.

Se recomienda implementar las funciones del Gobierno Corporativo, pues estas se llevan a cabo a través de dos órganos de control que son:

- a. La Asamblea de Accionistas.
- b. El Consejo de Administración.

BIBLIOGRAFIA

- 1 BARRERA, Marco. (2001). Mecanismos de promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI: Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional, Montevideo, CAPEIPI – Ecuador.
- 2 Corporación Andina de Fomento -CAF, (2005). Las Pymes en América Latina, Obtenido de http://www.caf.com/media/3270/Mfolleto_solo_caf.pdf: 13-04-2014.
- 3 CARRIÓN, Maroto. Juan (2007). Estrategia: de la Visión a la Acción. LIBROS PROFESIONALES DE EMPRESA – Editorial ESIC, 3era edición, Madrid - España
2. DELOITTE. (2013). Gobierno Corporativo y las empresas en Ecuador. Obtenido de: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/1Gobierno%20Corporativo.pdf>. 01-05-2014
3. ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo (2006). Control internos y fraudes: *con base en los ciclos transaccionales*, 2da edición, Ecoediciones, Bogotá – Colombia.
4. GIMENO, Alberto BAULENAS, Gemma y COMA-CROS, Joan. (2009). Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria, 1er edición, Editorial DEUSTO, Barcelona – España.
5. HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO Y BAPTISTA LUCIO. (2010). Metodología de la investigación, 5ta edición, editorial Mc. Graw Hill, México D.F., México.
6. Instituto Ecuatoriano de Economía Política – IEEP. (2000) El futuro de la dolarización en el Ecuador. Obtenido de: http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=234&catid=28:dolarizacion-en-ecuador&Itemid=72.. 01-07-2014.
7. JA COME, Hugo y KING, Katuska. (2012). Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa, 1era edición, Editorial FLACSO, Quito – Ecuador.
8. LARREA, C. (2013). <http://www.flacso.org.ec/docs/larrea19.pdf>. (C. Larrea, Ed.) Recuperado el 15 de mayo de 2014, de

- <http://www.flacso.org.ec/docs/larrea19.pdf>:
<http://www.flacso.org.ec/docs/larrea19.pdf>
9. LUNA CORREA, Jose Enrique (2013): Las Pymes y su organización. Obtenido de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html>. 20-05-2014
 10. MICIP. (2002). Diagnóstico de la pequeña y mediana industria del Ecuador. Quito: MICIP. Obtenido de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6714/1/29534_1.pdf, 29-05-2014
 11. NUÑEZ, V. C. (2006). Estudio analítico sobre la incidencia del Tratado de Libre Comercio en el desarrollo de las PYMES. Quito – Ecuador.
 12. PERES, Wilson y STUMPO, Giovanni (2002). Las pequeña y medianas empresas industriales en América Latina, 1era edición, Ediciones Siglo XXI S.A.. Obtenido de: http://books.google.com.ec/books?id=_csAveCYe70C&pg=
 13. RIVERA, Lirio Juana Maria.(2010). Gestión de la RSC, 1era edición, Editorial NETBIBLO , Coruña – España.
 14. SORIANO, C. L. (2005). Pequeñas y Medianas Empresas Pymes, Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>: 20-05-2014
 15. Sistema de Rentas Internas SRI. (2010). Pymes en el Ecuador. Obtenido de <http://www.sri.gov.ec/>. 28-05-2014

ANEXOS

ANEXO N° 01. PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL AFILIADAS A LA CAPEIPI

N°	NOMBRE	PRODUCTO PRINCIPAL
1	YARAD ABEDRABO LUIS RICARDO	ACABADOS PRENDAS DE VESTIR
2	RIZZOFINISH CIA. LTDA.	ACABADOS TEXTILES
3	ACINDU ACABADOS INDUSTRIALES CIA.LTDA.	ACABADOS TEXTILES
4	SANUSS S.A	ALFOMBRAS
5	NOVAPIEL CIA. LTDA.	ARTICULOS DE CUERO
6	INDUSTRIAS ALVAREZ S.A.	BLUSAS
7	SANTANDER MIÑO HUGO FERNANDO	BORDADOS
8	BOTAS INDUSTRIALES OSWALT S.A.	BOTAS
9	INECPRO CIA. LTDA.	BOTAS INDUSTRIALES
10	PROAÑO REPRESENTACIONES S.A.	BOTAS-EQUIPOS DE SEGURIDAD
11	IMPORINSUMOS CIA. LTDA.	BOTONES
12	COMBARIZA RODRIGUEZ JORGE HERNAN	BOTONES
13	MARGOTH GUERRA VILLAVICENCIO DISENSFORMA.	CALENTADORES
14	CREACIONES ECUATORIANAS BRITO MEJIA CEBRIM	CALENTADORES
15	CALZATODO CIA. LTDA.	CALZADO DE HOMBRE
16	CACERES S.C.C.	CALZADO DE HOMBRE Y MUJER
17	CALZADO IND. Y DE SEG. CALZAWELL S.A.	CALZADO DE SEGURIDAD
18	VITEK REPRESENTACIONES Y COMERCIO C.L.	CALZADO DEPORTIVO
19	FABRICAL CIA. LTDA.	CALZADO ESCOLAR
20	TECNOCALZA S. A.	CALZADO FORMAL Y CASUAL
21	BUESTAN MANUFACTURAS EN CUERO CIA. LTDA.	CALZADO HOMBRE, MUJER
22	IBOHER CIA LTDA	CAMISAS
23	ASO CIA. LTDA.	CAMISAS
24	MANUFACTURERAS JEROME CIA. LTDA.	CAMISAS JEROME
25	DAVILA TOAPANTA MARCO ANTONIO	CAMISAS PARA PUBLICI
26	TAPIA JOSE SERAFIN	CAMISetas
27	INDUSTRIAS JOGGING	CAMISetas
28	DURANGO TEX CIA LTDA	CAMISetas
29	GARCONTEX S.A. GARCES, CONFEC. Y TEXTIL	CAMISetas EN ALGODON
30	JUNG HYUN LEE NA	CHAQUETAS
31	INDUGLAMUR S.A. INDUSTRIAS GLAMOUR	CHAQUETAS
32	DISMODAS CIA. LTDA.	CHAQUETAS
33	AMAN GAVIDIA KATYA EVELYN	CHAQUETERIA FEMENINA
34	REPRESENTACIONES ARYAN S.A.	CIERRES
35	ELASTICOS SAN JORGE CIA. LTDA.	CINTAS Y ELASTICOS
36	CHAMPENOIS DONNA LAURENT MICHEL	CIRCULARES TEJIDOS
37	IMPORTADORA Y EXPORTADORA, SOLARON C.L.	COBIJAS
38	SAGMA SUPPLY S.A.	COMERCIALIZACION PRENDAS
39	REIMPCONEX COMERCIO Y REPRESENTACIONES CIA LTDA	COMERCIALIZACION PRENDAS
40	VALLEJO & TORO CIA. LTDA.	CONFCCION DE UNIFORMES
41	RHOR ROMANO MARCELO EDUARDO	CONFECION DE ROPA
42	FRANKIMPORT CIA. LTDA.	CONFECION DE ROPA
43	CONFECIONES COYOTE PRORAEZ CIA. LTDA.	CONFECION DE ROPA
44	ALCOTEXTIL CIA. LTDA	CONFECION DE ROPA
45	ALEXA TEJIDOS	CONFECION DE SUETERES
46	TORRES FLORES LILIA YOLANDA	CONFECION PRENDAS
47	PAZMIÑO NOVILLO MARIANA BEATRIZ	CONFECION ROPA
48	OÑA GUALOTUÑA MARIA GRACIELA	CONFECION ROPA

49	ESTUDIO DE DISEÑO Y MODA GINA PARRA CIA.LTDA.	CONFECCION ROPA
50	SARAUZ COBOS DANIEL ANDRES	CONFECCION ROPA INTIMA
51	MILTON PACHECO BARBA	CONFECCION UNIFORMES
52	TEXTILES ISRAEL TEXTISRAEL S.A.	CONJUNTOS IMPERMEABLES
53	CINTAS TEXTILES CINTATEX CIA. LTDA.	CORDONES
54	TRENZ EXPORT DEL ECUADOR CIA. LTDA.	CORDONES
55	CHASIPANTA DE LA CRUZ VERONICA	CORTE
56	BURNEO JARAMILLO VICENTE TOMAS	CORTINAS Y RIELES
57	BUITRON ONTANEDA JOSÉ PATRICIO	CUBRECAMAS
58	NOPERTI CIA. LTDA.	EDREDONES
59	LE CHATEAU S.A.	ELABORACION PRENDAS DE VESTIR
60	NILOTEX SCC	ELASTICOS
61	FIBRACELL S.A.	ESPONJAS DE YUTE
62	BANDERINES GUTIERREZ CIA. LTDA.	ESTANDARTES
63	TEXPRINT CIA. LTDA.	ETIQUETAS
64	ETIQUETEX S.A.	ETIQUETAS IMPRESAS
65	MARKAFAS S.A.	ETIQUETAS TEJIDAS
66	MURRAY CONZALEZ ADREW JOSEPH	ETIQUETAS Y ESTAMPADOS
67	PAUCAR TIPAN MARIA YOLANDA	FAB.CALZADO
68	REGALHATS IMPORTACION EXPORTACION Y DISTRIBUCION CIA.LTDA.	FAB.SOMBREROS INDIGENAS
69	ARIAS CHIRIBOGA OSCAR MAURICIO	FABRICACION ART.PROMOCIONALES
70	MAYORDENT S.A.	FABRICACION DE ALGODÓN
71	CADENA TEMPRANO AMPARO CARIDAD	FABRICACION PRENDAS VESTIR
72	MANTILLA BEJARANO PABLO DANIEL	FABRICACION SUETERES
73	FASHION LANA CIA. LTDA.	FABRICACION SUETERES
74	TEXTILES DEL PACIFICO TEXPAC CIA. LTDA.	FABRICACION TELAS
75	ENKADOR S.A.	FILAMENTOS SINTETICOS POLIESTER
76	COMDEPROY S.A.	FUNDAS POLIPROPILENO
77	HILTEXPOY S.A.	HILADOS DE POLIESTER
78	ELITRADE C. LTDA.	HILOS
79	COATS CADENA S.A.	HILOS
80	INTERFIBRA S.A	HILOS ACRILICOS
81	TEJICOTTON CIA. LTDA.	HILOS DE COSER
82	CUBILLOS FERNANDEZ GLORIA EUGENIA	HILOS DE COSER
83	FABRICA DE HILOS PINTO CIA LTDA	HILOS DE COSER
84	TEXTILES Y SERVICIOS TEXTISERVI S.A.	HILOS Y LANAS
85	INTERPEÑA CIA. LTDA.	IMP.MAQUINAS DE COSER
86	IMPORMAQUINAS CIA.LTDA.	IMPORTACION Y EXPORTACION
87	YUKITEX C.A.	IMPORTACION Y VENTA
88	RUALES MORALES LUIS FAUSTO	IMPORTACION Y VENTAS
89	SOSA LUCANO LUIS ROBERTO (ALFOMBRAS SAN ANDRÉS)	IMPORTADOR DE ALFOMBRAS
90	ALFOMBRAS EDWIN TINGO	IMPORTADOR DE ALFOMBRAS
91	COMERCIALIZADORA GONZALEZ CIA LTDA	INSUMOS PARA CONFECCION
92	IMTEXCODE CIA. LTDA.	INSUMOS TEXTILES
93	FABICON CIA LTDA	JEANS DE HOMBRE Y MUJER
94	TEXGAAR CIA LTDA	JERSEY
95	DAVILA TOAPANTA SONIA DE LAS MERCEDES	JERSEY
96	CORMATEX CIA. LTDA.	JERSEY
97	PROCONTEX CIA. LTDA. LAV. DE CONF. TEXT.	LAVADO Y TINTURADO
98	PUEBLA SALTOS PABLO FERNANDO GENESIS	LENCERIA DE CAMA
99	TACURI ABATA RODOLFO FRANCO	MALETAS
100	MULTIPROD CIA.LTDA.	MALETINES DE CUERO
101	REPRESENTACIONES WIT CIA. LTDA.	MAQUINAS BORDADORAS
102	UTRERAS & VASQUEZ CIA. LTDA.	MAQUINAS DE COSER
103	SERMACOSA S.A.	MAQUINAS DE COSER

104	OTTEX DEL ECUADOR S.A.	MAQUINAS DE COSER
105	SANCHEZ VALLEJO CARLOS ALBERTO	MEDIAS DE NYLON
106	TEXTILES EL RAYO S.A.	MEDIAS EN GENERAL
107	EXPORMODA CIA LTDA	PANTALONES
108	FADIMA FABRICA DE DISEÑO Y CONF. CIA.L.	PANTALONES DE HOMBRE
109	CONFECCIONES LIDHER	PANTALONES DE HOMBRE
110	FASHIONARTE CIA LTDA	PANTALONES INDIGO
111	CUMBERLAND CIA. LTDA.	PANTALONES MUJER
112	LA ESPERANZA COMER. WHOLESALEINN S.A.	PIJAMAS, MONITOS
113	FIBRATEX CIA LTDA	PLUMON
114	CONFECCIONES BALI CIA. LTDA.	PRENDAS DE VESTIR
115	CAMISETAS SZIMON CIA. LTDA.	PRENDAS DE VESTIR
116	LA FORTALEZA S.A. LEFORTA	PRENDAS DE VESTIR
117	LOGAÑA QUIHPE LUIS HUMBERTO	PRENDAS PVC
118	YUMISEVA YUMISEVA JAIME OSWALDO	PRODUCCION DE FIELTROS
119	TEXTILES TEXTINEL CIA. LTDA.	PRODUCCION DE HILOS
120	SOLIZ SOLORZANO ANGELITA GUILLERMINA	PROTECTORES LAVADORA
121	RIBEL CIA. LTDA.	REATAS Y ELASTICOS
122	SEVENVIT CIA.LTDA.	ROPA CASUAL
123	QUILTEX CIA. LTDA.	ROPA DE BEBE
124	GARZON TORRESANO HUGO VINICIO	ROPA DE BEBE Y NIÑO
125	DASSUN MURILLO SAMIRA DE LOS ANGELES	ROPA DE CAMA
126	TEXTILES EL GRECO S.A.	ROPA DE DORMIR HOMBRE
127	CAMISERIA INGLESA CIA. LTDA.	ROPA DE HOMBRE
128	SANCHEZ GOMEZ NATHALIA RUTH	ROPA DE MUJER
129	XIMENA RENDON	ROPA DE NIÑOS
130	NARANJO BENITEZ ROSMERY PAULINA	ROPA DE TRABAJO
131	COBO SALAZAR SANDRA MARLENY	ROPA DE TRABAJO
132	INDUCORTE DEL ECUADOR INDUCORTEC S.A	ROPA EN JEANS
133	ALAZAN CIA. LTDA.	ROPA EN PUNTO DE MUJER
134	ESCUNTAR VILLACIS FABIAN RUPERTO "CONFECCIONES KARINA"	ROPA FORMAL DE MUJER
135	MEYZA CIA.LTDA.	ROPA FORMAL FEMENINA
136	ESPINOSA MOLINA CELMIRA	ROPA INFANTIL
137	WELLMAN MENA OJEDA HERNÁN VICENTE	ROPA INTERIOR
138	NERY FAS CIA LTDA.	ROPA INTERIOR
139	LENCERIA FINA S.A. LENFISA	ROPA INTERIOR
140	ALDAS GAVILANEZ EDGAR JAVIER	ROPA INTERIOR DE HOMBRE
141	MANUFACTURAS AMERICANAS CIA.LTDA.	ROPA INTERIOR DE MUJER
142	KETSATEX .C.A	ROPA INTERIOR DE NIÑOS
143	KATLI CIA LTDA	ROPA INTERIOR HOMBRE
144	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FLORES	ROPA INTERIOR MUJER
145	RAMOS VILLAGRAN MARTHA ISABEL	ROPA JR
146	QUIROZ DEL POZO MARIA BEATRIZ	ROPA PARA DANZA
147	COOP. DE PRODUC. INDUSTRIAL COOPRINTEX	ROPA SPORT
148	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA ENCALADA, REPOZZO S.A.	SABANAS, CUBRECAMAS
149	SOUTHERNTEX S.A.	SACOS
150	COLOR LINE - PAUL ALOMIA	SACOS DE LANA
151	RHOR ROMAN MARTHA FAVIOLA	SERVICIO DE LAVADO
152	PEDISA ORTO CIA. LTDA.	SERVICIO DE PEDICURE
153	FIBRATINT S.A.	SERVICIO DE TINTORERIA
154	ASOTEXTIL CIA LTDA	SERVICIO TERMOFIJADO
155	YANAPI S.A.	SOMBREROS DE FIELTRO
156	REPRESENTACIONES GARSA REGARSA CIA. LTDA	SUELAS PARA CALZADO
157	TEXTILES KUSATROY CIA. LTDA.	SUETERES DE HOMBRE
158	KARFFANY CIA. LTDA.	SUETERES DE MUJER
159	HERMES TEJIDOS Y CONFECCIONES S.A	SWETERES DE LANA

160	BRAVO NARVAEZ EDGAR PATRICIO	TELA PIQUET
161	SIRIUS S.A	TELAS
162	MIÑO VALVERDE JORGE OSWALDO	TELAS
163	MIKONOS S.A.	TELAS
164	IMPORTACIONES Y MULTITELAS CIA. LTDA.	TELAS
165	GUAMAN ARCE BLANCA LAURA	TELAS
166	TEXTIL PADILLA E HIJOS TEXPADILLA CIA.LTDA.	TELAS DE PUNTO
167	TEJIDOS DE PUNTO TEJIPUNTO CIA. LTDA.	TELAS DE PUNTO
168	SIMBAÑA CONDOR LUIS GONZALO	TELAS DE PUNTO
169	INTELA IND. TEXTIL LATINOAMERICANA C.L.	TELAS DE PUNTO
170	INDUTEXSA M & J CIA LTDA	TELAS DE PUNTO
171	INDUSTRIAL TEXTILES TORNASOL CIA. LTDA.	TELAS DE PUNTO
172	INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA S.A.	TELAS DE PUNTO
173	EMPRESA TEXTIL SAN CARLOS CIA. LTDA.	TELAS DE TAPICERIA
174	MIL COLORES CIA.LTDA.	TELAS E INSUMOS
175	TEXTIVITRAL S.A.	TELAS MODA FEMENINA
176	TEXTILES PUSUQUI TEXPUSUQUI S.A.	TELAS PLANAS
177	FORROTEXAS S.A. MAT. PARA LA CONFECCION	TELAS, FORROS, HILOS
178	PIEL BATHING CIA. LTDA.	TERNOS DE BAÑO
179	SASTRERIA INDS.GONZALO SANCHEZ G.CIA.L.	TERNOS DE HOMBRE
180	IND. CONCHITEX CIA. LTDA.	TERNOS DE HOMBRE
181	ESCOBAR VILLACIS VICENTE LUIS	TINTURADO DE TELA
182	FABRICA DONAT CIA. LTDA.	TOALLAS
183	IND. PRISMA TEX CIA. LTDA.	TOALLAS DE BAÑO
184	TECNISTAMP GASESPOL CIA. DE ECONOMIA MIXTA	UNIFORMES
185	CONFECCIONES MEVIL CIA. LTDA.	UNIFORMES
186	CHAVEZ ARELLANO JUDITH LEONOR	UNIFORMES CORPORATIVOS
187	STYLO SCI	UNIFORMES INSTITUCIONALES
188	CREACIONES C.H.A.R.M.E. S.A.	UNIFORMES INSTITUCIONALES
189	JUAN RICARDO GONZALEZ SORIA	VAPORIZADORAS
190	FIX S.A.C.	VENTA DE MAQUINARIA
191	CORREA CORRAL LUIS FERNANDO	VENTA DE MAQUINARIA
192	TEXTILES MUÑOZ GUERRERO HNOS CIA LTDA	VENTA MAQUINAS TEXTILES