

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“EL GOBIERNO CORPORATIVO Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS  
PARA LA GENERACIÓN DE VALOR DE LAS PYMES”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**SANDRA CAROLINA ARTEAGA BELTRAN**  
**WILLIAN ERNESTO PÉREZ MARTÍNEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRA/O EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

AGOSTO DE 2018

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LICENCIADO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS  
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
MAESTRO VÍCTOR RENÉ OSORIO AMAYA  
MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO

AGOSTO DE 2018

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso por brindarme fortaleza, salud y entendimiento; a mis padres, que han sido un pilar importante en mi formación; a mi pareja de tesis por su aporte y acompañamiento y para esa persona especial que me impulso y que siempre creyó en mí y estuvo apoyándome incondicionalmente en todo el proceso.

Sandra Carolina Arteaga Beltrán

A Dios, por la fortaleza que me dio para enfrentar las dificultades que se presentaron en el trayecto de este proyecto y permitirme llegar hasta esta etapa. Agradezco a mi madre por ser un ejemplo en mi vida, con los valores y principios que depositaron en mí que fueron los que me animaron a culminar esta meta. A mi compañera de Tesis, porque a pesar de todos los momentos difíciles que tuvimos pudimos salir adelante con nuestro trabajo, por su paciencia y comprensión. Finalmente y a todos aquellos que de uno u otra forma han sido parte importante, a todos ustedes mis más sinceras muestras de gratitud.

Willian Ernesto Pérez Martínez

## RESUMEN EJECUTIVO

Los principios de gobierno corporativo contribuyen con la evaluar el desempeño de los negocios, con el objetivo de favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible, que en suma derivan en la generación de valor, estos principios son de aplicabilidad para entidades financieras que cotizan en bolsa de valores y para privadas, independientemente el tamaño y el giro de éstas, obteniendo resultados positivos o negativos de acuerdo a la gestión que desarrolla la alta administración en cada una de ellas.

En el presente trabajo se ha recopilado información sobre como las pequeñas y medianas empresas del sector comercio y servicios son administradas; como determinan y ejecutan las estrategias de mediano y largo plazo para continuar con la sostenibilidad de sus compañías; además, con la gestión de riesgos financieros que afectan las operaciones de las mismas; es por ello relevante para el proceso de investigación realizar un análisis documental sobre las buenas prácticas de gobernanza y como éstas pueden contribuir en el fortalecimiento de la gestión de éstas; la investigación aplica la metodología cualitativa. Con el desarrollo de la investigación se identificaran los procesos administrativos críticos en las empresas y que con la implementación de principios de gobierno corporativo se verían fortalecidas. Por ello, en el trabajo se recomienda la utilización de estos principios como estrategia de generación de valor en el largo plazo, por medio del fortalecimiento de la cultura de sanas prácticas de gobierno corporativo.

# ÍNDICE

RESUMEN .....	iv
ÍNDICE .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del Problema .....	3
1.3 Preguntas de Investigación .....	3
1.4 Objetivos de la Investigación .....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.5 Justificación .....	5
1.6 Hipótesis .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Gobierno Corporativo.....	7
2.1.1 Antecedentes.....	7
2.1.2 Definición y alcance.....	12
2.1.3 Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE .....	13
2.1.4 Criterios básicos de un buen Gobierno Corporativo .....	14
2.1.5 Beneficios de un buen Gobierno Corporativo .....	16
2.2 Gestión de Riesgos Financieros .....	17
2.2.1 Antecedentes.....	17

2.2.2	Definición.....	18
2.2.3	Tipos de Riesgos Financieros .....	19
2.2.4	Administración de Riesgos .....	20
2.3	La Pequeña y Media Empresa en El Salvador.....	24
2.3.1	Definición.....	24
2.3.2	Estructura organizativa de las Pymes en El Salvador .....	26
2.3.3	Características de la estructura organizativa de una empresa .....	26
2.3.4	Clasificación de las Pymes en El Salvador.....	28
2.3.5	Principales mercados donde se desarrollan las Pymes .....	29
2.3.6	Principales obstáculos para el desarrollo de las Pymes en El Salvador en temas de gobierno corporativo .....	30
2.3.7	Limitante para la Implementación de gobierno corporativo en las pymes .	32
2.3.8	Implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo ajustado a las Pymes. ....	33
2.3.9	Estructura Organizativa, clave para el éxito de una pyme.....	36
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	41
3.1	Enfoque de la investigación .....	41
3.2	Tipo de investigación .....	41
3.3	Población y muestra.....	42
3.4	Participantes .....	43

3.5	Instrumento .....	43
3.6	Procedimientos .....	43
3.7	Fuentes de Información .....	47
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE DATOS.....	48
4.1	Análisis de datos .....	48
4.2	Comprobación de la Hipótesis .....	85
4.3	Diagnóstico .....	91
4.4	Propuesta de Manual de Gobierno Corporativo para las Pymes .....	94
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	112
5.1	Conclusiones .....	112
5.2	Recomendaciones .....	115
	BIBLIOGRAFÍA.....	117
	Anexo A. Instrumento de investigación. Cuestionario.....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación de empresas en El Salvador .....	29
Tabla 2.	Participación de las Pymes en los sectores económicos .....	30
Tabla 3.	Tipo de administración de las empresas .....	49
Tabla 4.	Cobertura de los puestos claves de la empresa.....	51
Tabla 5.	Existen criterios para la selección de los órganos de administración .....	53
Tabla 6.	Funciones de la Junta Directiva. ....	55
Tabla 7.	La función que ejerce auditoría .....	57

<i>Tabla 8.</i> Tipos de informes.....	59
<i>Tabla 9.</i> Existencia de un Código de Ética.....	61
<i>Tabla 10.</i> Responsable o unidad de riesgos .....	63
<i>Tabla 11.</i> Dificultades financieras .....	65
<i>Tabla 12.</i> Tipo de estrategia.....	67
<i>Tabla 13.</i> Impactos por problemas financieros.....	69
<i>Tabla 14.</i> Conocimiento sobre prácticas de Gobierno Corporativo .....	72
<i>Tabla 15.</i> Necesidad de herramientas de Gobierno Corporativo .....	74
<i>Tabla 16.</i> Generación de valor para la empresa .....	76
<i>Tabla 17.</i> Limitación a incursionar agresivamente en el mercado.....	78
<i>Tabla 18.</i> Conocimiento de empresas que han implementado Gobierno Corporativo	81
<i>Tabla 19.</i> Existencia de un plan de sucesión .....	83
<i>Tabla 20.</i> Frecuencia de variable independiente.....	88
<i>Tabla 21.</i> Frecuencia de variable dependiente .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Ciclo de evaluación de riesgos.....	24
<i>Figura 2.</i> Estructura Organizativa de una Pyme.....	37

<i>Figura 3.</i> Propuesta de Estructura Organizativa implementando cultura de gobierno corporativo .....	38
<i>Figura 4.</i> Vista de variables 1 .....	44
<i>Figura 5.</i> Vista de variables 2.....	45
<i>Figura 6.</i> Vista de datos. ....	45
<i>Figura 7.</i> Definición de conjunto de datos. ....	46
<i>Figura 8.</i> Analizar datos - frecuencias.....	46
<i>Figura 9.</i> Analizar datos – generación de gráficos. ....	47
<i>Figura 10.</i> Tipo de administración de las empresas.....	49
<i>Figura 11.</i> Cobertura de los puestos claves de la empresa. ....	51
<i>Figura 12.</i> Existen criterios para la selección de los órganos de administración.....	53
<i>Figura 13.</i> Funciones de la Junta Directiva. ....	56
<i>Figura 14.</i> Función de auditoría. ....	58
<i>Figura 15.</i> Tipos de informe. ....	60
<i>Figura 16.</i> Existencia de un Código de Ética.....	62
<i>Figura 17.</i> Responsable o unidad de riesgos .....	64
<i>Figura 18.</i> Dificultades financieras. ....	66
<i>Figura 19.</i> Tipo de estrategia. ....	68
<i>Figura 20.</i> Impactos por problemas financieros. ....	70

<i>Figura 21.</i> Conocimiento sobre prácticas de Gobierno Corporativo.....	72
<i>Figura 22.</i> Necesidad de herramientas de Gobierno Corporativo. ....	75
<i>Figura 23.</i> Generación de valor para la empresa. ....	77
<i>Figura 24.</i> Limitación a incursionar agresivamente en el mercado. ....	79
<i>Figura 25.</i> Conocimiento de empresas que han implementado Gobierno Corporativo. .....	81
<i>Figura 26.</i> Existencia de un plan de sucesión. ....	84
<i>Figura 27.</i> Grados de libertad.....	87
<i>Figura 28.</i> Zona de aceptación.....	88

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesarias para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los negocios, además, busca proteger los derechos de los accionistas y de los grupos de interés.

Es esencial que las reglas y normativa relacionadas a la gobernanza se adapten de acuerdo a la realidad de cada empresa.

En el primer capítulo se presentan antecedentes del porqué las compañías han buscado una nueva forma de administrar sus negocios derivado de las crisis financieras y la mala gestión; así como, por los cambios que se dan en los mercados donde participan, lo que deriva en la formulación del problema que permite definir el contexto de la investigación, con el propósito de poder determinar el objetivo principal y establecer la hipótesis de estudio y la forma de abordarlos, permitiendo dar respuesta concreta y eficaz del porque es importante la implementación de buenas prácticas de administración y una adecuada gestión de riesgos.

En el segundo capítulo, se define el contexto de la investigación de una manera que se comprenda por medio de conceptos de gobernanza, beneficios de la implementación de estos principios, tipos de riesgos financieros y la gestión de éstos, de manera que permitan tener una visión más amplia del tema, así también se da seguimiento de cómo surge la necesidad de la implementación de este tipo de culturas en las diferentes compañías.

En el tercer capítulo, se establece el tipo de metodología empleada en base a la necesidad de información que se requiere para llevar a cabo la investigación, mediante el método cualitativo que se fundamenta en un análisis documental, se determina el instrumento a utilizar, el tipo de población y muestra sujeta de estudio, de la cual se obtienen los datos para la tabulación y análisis.

En el cuarto capítulo, se muestran los resultados obtenidos de la investigación, en forma de tablas y gráficas, así como un análisis de datos y un diagnóstico que dan respuesta a las preguntas e hipótesis de investigación.

Finalmente en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones de la investigación, en base a los resultados obtenidos en el proceso de investigación y los insumos proporcionados por las empresas relacionados con la aplicación actual de buenas prácticas de gobierno corporativo, y recomendaciones para aquellos negocios que de acuerdo a los resultados del estudio estarían en la disposición de implementar una cultura de buenas prácticas de gobernanza que contribuyan a la creación de valor y a la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

En la actualidad y ante un mercado muy competitivo las empresas, sin importar la actividad económica de éstas, se enfrentan a una serie de eventos que pueden afectar el cumplimiento óptimo de sus metas y objetivos estratégicos, siendo prioritario y de suma importancia una adecuada gestión de riesgos financieros, fundamentada en una cultura robusta de gobierno corporativo, para generar impacto positivo en todos los niveles.

La información divulgada por una serie de periódicos internacionales y nacionales, deja en evidencia casos emblemáticos de la corrupción empresarial cuando es débil o nula la cultura de gobernanza, dando paso para analizar el origen de estos eventos, que en su mayoría se han desatado por falta de ética y ambición de altos directores, ejecutivos o administradores de estas compañías. Ética débil y ambición excesiva, son elementos para que la alta dirección convierta la política de pago de bonos en efectivo o acciones, como un incentivo perverso para generar resultados positivos con operaciones fraudulentas. (Castañeda, 1998).

Dentro de estos casos a nivel internacional se enmarca la crisis financiera global desarrollada a partir del año 2009, en la cual se vieron involucrados bancos de inversión, aseguradoras, clasificadoras de riesgo, entre otras entidades; mismas que cuentan con una adecuada estructura administrativa, manuales, políticas y procedimientos robustos para la ejecución de sus operaciones, sin embargo, la falta de

cultura de buenas prácticas frena a que estos instrumentos sean aplicados adecuadamente, Tamanaki Rintaro afirma: “ni el mejor código de gobernanza corporativa puede acabar con las irregularidades si los empresarios se proponen a seguir cometiéndolas”; otro evento que es importante recordar es el caso Toshiba, los altos directores con el fin de maquillar o mejorar la imagen externa de la empresa realizaron sostenidamente tratamientos contables inapropiados, los que originaron una corrección a la baja en sus beneficios de ¥ 224.800 millones de yenes para el período entre abril 2008 y diciembre 2014.

En El Salvador la cultura de gobierno corporativo es relativamente nueva, como resultado de la adopción de las recomendaciones emitidas y divulgadas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea con sede en el Banco Internacional de Pagos, en la ciudad de Basilea, Suiza, conocidos como los Acuerdos de Basilea, orientados a las principales entidades del sector financiero global y adicionalmente la emisión de Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras salvadoreñas que es de obligatorio cumplimiento para el sector financiero. (Comité de Normas del BCR, 2013).

Sin embargo, el sector no regulado se ve afectado al no contar con instrumentos que le permitan establecer las bases mínimas para implementar y fortalecer las buenas prácticas de administración, éstas únicamente están regidas específicamente por el Código de Comercio, el cual es un marco jurídico-técnico limitado en cuanto a la exigencia del buen manejo y gobernabilidad de las compañías, y se enfoca

básicamente en los derechos de los socios o accionistas, la estructura de los órganos sociales y la información necesaria para los procesos de organización empresarial.

Particularmente las Pequeñas y Medianas Empresas de El Salvador (Pymes), se enfrentan fundamentalmente a problemas de debilidad estructural y falta de un modelo de liderazgo o dirección adecuado, provocando que la concentración de poder la ejerza el propietario o que la administración sea de forma empírica al no delegar responsabilidades y todo se concentre en una sola persona, generando con ello una inadecuada segregación de funciones; además, no existen políticas o directrices que vayan encaminadas a la sostenibilidad y generación de valor de la empresa en el largo plazo.

Ante estos problemas las Pymes se vuelven vulnerables a que su situación económica se vea afectada por la deficiente o inexistente gestión de riesgos financieros a través de buenas prácticas de gobierno corporativo, ya que al momento de ser éstos materializados afectan las utilidades del negocio y por ende los beneficios de los accionistas o socios, llevándolas al fracaso en su gestión y quiebra financiera.

## **1.2 Definición del Problema**

¿La falta de buenas prácticas de gobierno corporativo, inciden en los riesgos financieros y a la generación de valor en las Pymes?

## **1.3 Preguntas de Investigación**

1. ¿Por qué es importante establecer una estructura sólida de gobierno corporativo en las pequeñas y medianas empresas?

2. ¿Cuáles son las prácticas que la Administración realiza para gestionar el riesgo financiero a través del gobierno corporativo?
3. ¿Cómo impacta la cultura de un buen gobierno corporativo en la gestión de riesgos financieros?
4. ¿Cómo una buena gestión de riesgos financieros genera valor en las Pymes?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar un manual de consulta de buenas prácticas de gobierno corporativo que se adapte a las necesidades de las pymes y que a su vez, sirva de apoyo a los administradores para gestionar y mitigar la exposición a riesgos financieros y como consecuencia para la generación de valor.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Indagar la situación actual de las Pymes, en cuanto al conocimiento sobre las buenas prácticas de gobierno corporativo y gestión de riesgos financieros.
2. Identificar las diferentes estructuras de las Pymes para determinar las debilidades en la gestión o problemáticas que enfrentan actualmente en materia de riesgos financieros y poder adoptar prácticas de gobierno corporativo de acuerdo a su necesidad.
3. Diseñar un manual con las mejores prácticas de gobierno corporativo que se adapten a la estructura y necesidades de las Pymes.

## 1.5 Justificación

El problema de estudio está basado en el riesgo recurrente que atraviesan las Pymes, por la falta de cultura organizacional, metodologías o herramientas básicas que permitan visualizar el entorno en el que participan, amenazas a la continuidad del negocio, a la generación de ingresos, o a la generación de valor de las empresas.

La investigación se enfoca en identificar las debilidades puntuales que estas empresas están enfrentando a diario en la ejecución de sus operaciones en cuanto a buenas prácticas de gobierno corporativo y gestión de riesgos financieros, información que es utilizada como insumo base para la elaboración de un manual que sirva como guía operativa que le permita al empresario establecer una estructura organizacional con una adecuada segregación de funciones, niveles jerárquicos y niveles de dependencia en todas sus áreas de acuerdo al tamaño y naturaleza del negocio; así mismo, para la gestión de los riesgos a que se enfrentan mediante la identificación, medición, control y monitoreo de los mismos, con el fin de proveer seguridad en el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es importante proveerle a los administradores herramientas básicas que sean de utilidad y fácil implementación en las empresas, con el objetivo de que con el tiempo vayan fortaleciendo estas prácticas en sus organizaciones de manera voluntaria, y les permitan estar preparadas con elementos mitigadores para enfrentar los diferentes riesgos a que están expuestas en el mercado.

## **1.6 Hipótesis**

H<sub>0</sub>: La falta de generación de valor en las Pequeñas y Medianas Empresas de la zona metropolitana de San Salvador está relacionada con la débil implementación de prácticas de gobierno corporativo.

H<sub>1</sub>: Las Pequeñas y Medianas Empresas de la zona metropolitana de San Salvador muestran deficiente generación de valor por la débil implementación de prácticas de gobierno corporativo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Gobierno Corporativo**

#### **2.1.1 Antecedentes**

El concepto de gobierno corporativo fue utilizado originalmente en los años noventa, para hacer referencia a un nuevo estilo de gobierno de las administraciones empresariales con el propósito de gestionar los recursos de forma eficiente, honesta, transparente, igualitaria y con responsabilidad, este concepto comienza a ser adoptado por instituciones globales como el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas, como elemento clave para la financiación a países en vías de desarrollo.

En 1991 en el Reino Unido se creó un comité formado por la bolsa de Londres, profesionales en Auditoría y Contaduría y el consejo de información financiera, con el fin de abordar aspectos financieros y de gobierno corporativo, derivado de este esfuerzo en 1992, se publicó el “Informe Cadbury”, el cual recoge un conjunto de principios y normas que comprenden dos elementos esenciales: el primero define la estructura organizativa que adopta, la distribución de derechos y responsabilidades entre el cuerpo directivo, los accionistas y el consejo de administración; y el segundo define los procedimientos necesarios para la toma de decisiones estratégicas y corporativas relacionadas con la empresa, a este debían adherirse todas las empresas cotizantes en la Bolsa de Londres. (Santoja, 2005).

Posteriormente Estados Unidos, Canadá, Australia y países avanzados de Europa fueron adoptando mecanismos de control basados en gobierno corporativo, a consecuencia del requerimiento de información de los accionistas minoritarios de diversos entes

económicos que demandaban conocer el destino del capital de las empresas, las posibilidades y perspectivas de negocios para el largo plazo.

Derivado de esta necesidad en 1999 la OCDE respalda internacionalmente el concepto de gobierno corporativo con la publicación de los Principios de Gobernanza Corporativa, los cuales definen elementos principales, recomendaciones y códigos de buen gobierno corporativo, adoptando un modelo de stakeholder. (Linares, 2012)

A nivel internacional en estos últimos años, se ha ejercido una gran presión para reforzar los mecanismos de gobierno corporativo en el mundo, como consecuencia de escándalos financieros originados en Estados Unidos por diferentes compañías, por ejemplo: el caso Enron Corporation, llevada a la quiebra en el 2001 por el uso de prácticas irregulares de contabilidad y por una inadecuada administración de los recursos, auditada por una de las mejores empresas en el rubro Arthur Andersen, la cual fue parte del fraude corporativo por omisión y por asesoría y el caso más reciente de la crisis financiera global en el año 2008, originada por la quiebra de Lehman Brothers Holdings Inc., que era el cuarto banco de inversiones más importante de Estados Unidos, lo cual produjo un cambio en el funcionamiento del sistema bancario estadounidense. Estos escándalos provocaron la pérdida de credibilidad en la información divulgada y generó dudas sobre como las empresas están siendo gobernadas. (Linares, 2012).

### **Antecedentes de Gobierno Corporativo en Latinoamérica**

Gutierrez (2002) refiere que en Latinoamérica los primeros países en comprometerse con la difusión y consolidación de los Principios de Gobierno Corporativo establecidos por la OCDE, fueron México, Brasil y Argentina con el fin de que este sea un vehículo idóneo para

inyectar dinamismo a los mercados de capitales de las economías emergentes, promover fuentes alternativas de financiación para la actividad productiva y para afrontar exitosamente los retos de la globalización, especialmente en lo relativo a la integración de los mercados financieros. Por las mismas particularidades de las naciones en vías de desarrollo, es importante elaborar una estrategia para introducir con éxito los conceptos de protección a los inversionistas, revelación de información, profesionalización de las juntas directivas y la relación de las compañías con los grupos de interés o stakeholder.

En ese sentido se vio necesario reforzar la estructura de gobierno a nivel empresarial de tal forma que se mejorara el control sobre las actuaciones gerenciales y se asumieran responsabilidades por las mismas. De esta forma, surge el gobierno corporativo como el mecanismo que va a permitir asegurar un mayor control sobre la gestión y una mayor protección de los intereses de los inversionistas.

### **Antecedentes Históricos de Gobierno corporativo en El Salvador**

En el entorno económico actual es indispensable contar con una sólida cultura de gobierno corporativo, establecida en base al modelo de negocios y a las características de la empresa, proyectado hacia el buen desarrollo de la misma y al fortalecimiento de la confianza de sus usuarios.

Durante los últimos años en El Salvador se han observado tres grandes tendencias en la adopción de políticas de gobierno corporativo. En primer lugar, existen empresas que pertenecen a conglomerados internacionales y que reflejan un alto grado de desarrollo en adopción de políticas de gobierno corporativo. En segundo lugar, existen empresas pertenecientes a grupos locales que han comenzado a adoptar

principalmente Códigos de Familia. Estos dos primeros grupos resultan ser la minoría en el país, mientras que la mayoría se encuentra en el tercer grupo, aquel conformado por empresas que no han tenido ningún grado de adopción o conocimiento de gobierno corporativo y que por lo tanto han tenido que enfrentar mayores problemas para garantizar la continuidad de los negocios en el tiempo.

En El Salvador existen entidades como la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) y la Bolsa de Valores de El Salvador, entre otras, que han implementado acciones para fortalecer la cultura de gobierno corporativo en forma eficiente principalmente orientadas a entidades financieras, creando un marco adecuado de transparencia de la organización y protección de los intereses de los clientes y demás usuarios de estas entidades. (Comité de Normas del BCR, 2013).

Sin embargo a pesar que este mecanismo ayuda a fortalecer las buenas prácticas dentro de las empresas, en El Salvador no existe un organismo regulador que obligue al sector privado a adoptar políticas de buen gobierno corporativo.

Actualmente, en el país el uso de buenas prácticas de gobierno corporativo es de carácter obligatorio para el sector financiero regulado que han adoptado los principios de gobierno corporativo de Basilea, además de las normas de gobierno corporativo para entidades financieras (NPB4-48), que son obligatorias a partir de enero de dos mil trece, las cuales establecen las bases mínimas que deben adoptar las entidades para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de

gestión de riesgos financieros, operacionales y otros, fundamentadas en estándares internacionales en la materia y de acuerdo al modelo de negocios que desarrollan.

Para el sector económico relacionado a las Pymes aún no existe una regulación específica para la implementación de prácticas de gobierno corporativo, teniendo como marco de referencia legal para la ejecución de las operaciones mercantiles el Código de Comercio, el cual contiene regulación sobre los derechos de los accionistas, la estructura o funcionamiento de los órganos sociales, el suministro de información y los procesos de reorganización empresarial. Pero no hay nada preciso respecto a Gobierno Corporativo en términos de regulación.

Ante el crecimiento de la Bolsa de Valores y ante la necesidad de buscar apoyo coordinado con ese crecimiento en cuanto a capacitación del recurso humano disponible, como nuevos actores en el ámbito bursátil y lograr a través de este proceso de capacitación una verdadera cultura bursátil, se crea en diciembre de 2004, la “Fundación para la Investigación de los Mercados de Capitales y Difusión de la Cultura Bursátil y Financiera”, (Fundación Bursátil de El Salvador), la cual en el año 2011 inició el proyecto de creación del Instituto de Gobierno Corporativo (IGC-ES), que será una organización sin fines de lucro, pero aún no ha sido autorizado para operar.

Aunque el IGC – ES no esté jurídicamente constituido, las instituciones del sistema financiero del país ya forman parte de este instituto. Una vez confirmado, el instituto pasará a formar parte de la Red de Institutos de Gobierno Corporativo de Latinoamérica (IGCLA), integrada por nueve países. Con esta iniciativa, la Fundación Bursátil busca fortalecer la gestión corporativa de las empresas y en consecuencia

desarrollar un mercado transparente y sólido en la mitigación de exposición de riesgos para los inversionistas, generando más confianza para todos los actores.

Entre los principales beneficios de pertenecer a esta red se destacan: acceso a información, asesoría técnica y recursos de apoyo para que las empresas salvadoreñas apliquen esta filosofía e implementen la cultura de gobierno corporativo.

No obstante los esfuerzos para El Salvador son pocos en la búsqueda de alternativas que contribuyan a efectuar estudios que indiquen los beneficios e impacto que las empresas obtienen con la implementación de estas prácticas a pesar que existe la experiencia en los bancos y las entidades grandes sobre gobierno corporativo.

### **2.1.2 Definición y alcance**

Es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, 2016).

La cultura de gobierno corporativo se enfoca a la estructura corporativa en todos los niveles, accionistas, administración y partes interesadas.

### **2.1.3 Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE**

OCDE (2016) refiere que los principios de Gobierno Corporativo fueron publicados por primera vez en el año de 1999, posterior a su publicación se han realizado revisiones para adaptarlos a la realidad que se vive en cada país, tomando en cuenta aquellos factores que influyen en el entorno donde cada empresa se desarrolla; la primera revisión se llevó a cabo en el 2004 y la segunda en el 2014 y 2015, basándose fundamentalmente en la creación de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesaria para favorecer a las partes interesadas, llevando estas buenas prácticas al buen funcionamiento de un sistema de gobierno corporativo, fueron aprobados en la cumbre celebrada por los líderes del G20, los días 15 y 16 noviembre de 2015, en Antalya - Turquía, bajo el nombre de “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20”.

Aportan orientación para mejorar los marcos legales, reglamentarios e institucionales en los que se apoyan las prácticas de gobierno corporativo con el objetivo de favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible.

Son comprensibles y accesibles para las empresas ayudando a desarrollar normas obligatorias o voluntarias permitiendo a los accionistas y directivos de las empresas desempeñar adecuadamente y en forma transparente sus funciones dentro de un marco que fortalece la gestión de controles. No solo se centran en empresas financieras cotizadas en Bolsas de Valores, también en las no financieras, siendo una herramienta muy útil para fortalecer la cultura de gobierno corporativo de las empresas no cotizadas en Bolsas, en la medida en que sean aplicables en sus operaciones;

aunque algunos principios puedan resultar más adecuados para las grandes empresas no se limita a éstas, los directores pueden estar interesados en adoptarlos y crear conciencia de las ventajas derivadas de establecer prácticas de gobierno corporativo para todo tipo de empresas independientemente el tamaño. (OCDE, 2016).

Los seis principios aprobados en noviembre de 2015 tratan sobre:

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de Gobierno Corporativo.
2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.
4. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.
5. Divulgación de información y transparencia.
6. Las responsabilidades del Consejo de Administración (OCDE, 2016, p 14).

## **2.1.4 Criterios básicos de un buen Gobierno Corporativo**

### **2.1.4.1 Derechos de los socios o accionistas**

Los socios o accionistas de las empresas deben contar con la garantía que la administración respetará los derechos que les otorga su inversión, tales como:

- Estipular los métodos de registro de la propiedad.
- Enajenar las acciones.
- Tener acceso permanente a la información relevante de la sociedad.

- Participar y votar en las asambleas, juntas de socios o de asociados.
- Designar a los miembros de la junta directiva.
- Participar en las utilidades de la sociedad. (Flores y Rozas, 2008, p. 5).

#### **2.1.4.2 Tratamiento equitativo de los socios o accionistas**

Todos los socios o accionistas, aun los minoritarios, deben contar con mecanismos que les garanticen que su inversión estará protegida y que sus derechos no serán vulnerados por la administración de la entidad. (Flores y Rozas, 2008, p. 6).

#### **2.1.4.3 Responsabilidad y funciones del directorio (Junta Directiva)**

Se busca que este órgano de dirección trabaje con idoneidad, independencia y conocimiento por los intereses de la sociedad y genere valor a los socios o accionistas. (Flores y Rozas, 2008, p. 6)

#### **2.1.4.4 Divulgación de la información**

La información debe divulgarse en forma precisa y oportuna, sobre todos los asuntos relevantes para la entidad, incluidos los resultados de la gestión de los administradores, la situación financiera, los sistemas de remuneración y las prácticas de gobierno corporativo. Siendo esta la base para la toma de decisiones de los socios y administradores. (Flores y Rozas, 2008, p. 6)

#### **2.1.4.5 Grupos de interés en la empresa**

Las sociedades también deben velar por los derechos de otras partes que tienen relación con ellas, como los empleados, los reguladores, las entidades financieras, los proveedores, los clientes, los inversionistas, entre otras. (Flores y Rozas, 2008, p. 6)

### **2.1.5 Beneficios de un buen Gobierno Corporativo**

“Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo construyen un modelo de negocios sólido y efectivo, basado en la estrategia, valores, cultura, operaciones y gestión de riesgos de la organización” (Flores y Rozas, 2008, p. 6). Es importante concientizar a los actores relacionados sobre las ventajas que genera una buena cultura de gobierno corporativo para todo tipo de empresas, entre ellas tenemos:

- La calidad de la gestión del gobierno corporativo influye en forma positiva en los costos que tienen las empresas para el acceso al capital de trabajo y atrae fuentes de financiamiento más estables en el tiempo.
- Contribuye al logro de los objetivos económicos.
- Maximiza el tiempo enfocado a la estrategia, las oportunidades y las necesidades del negocio.
- Identifica los riesgos estratégicos del negocio.
- Establece mecanismos oportunos para mitigar estos riesgos.
- Mitiga la exposición a pérdidas económicas.
- Construye credibilidad y fortalece la confianza frente a los interesados en el negocio y a sus proveedores.
- Sirve como un activo estratégico de la compañía.
- Favorece el desarrollo de oportunidades para crear valor y determinar la forma más eficiente de utilizar los recursos.
- Favorece el emprendimiento y se limita el riesgo de conflictos de intereses en las organizaciones. (Flores y Rozas, 2008).

Las Pymes tienen el reto que para seguir siendo competitivas en el mundo cambiante de los negocios, deben innovar y adaptar sus prácticas de gobierno corporativo al objeto de satisfacer las nuevas demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

Actualmente la Bolsa de Valores de El Salvador tiene un proyecto de incursionar a las Pymes al mercado bursátil, sin embargo especialistas señalan que el principal problema que enfrentará una Pyme, no sería la legislación, ni el costo requerido para realizar una emisión, ni mucho menos el monto mínimo a emitirse para que la emisión sea exitosa, sino la forma en que manejan la información contable, financiera, legal y la forma en que manejan sus negocios, enmarcando todo esto en gobernabilidad corporativa. (El Economista, 2018).

## **2.2 Gestión de Riesgos Financieros**

### **2.2.1 Antecedentes**

En 1930 la principal herramienta para el análisis del riesgo en las empresas fue el balance, el cual por sí solo no refleja la permanencia en el tiempo o lo que se conoce bajo el principio de continuidad o negocio en marcha.

En 1952 se da especial atención al análisis del estado de resultados pero este no proporciona claridad acerca de la capacidad de generar efectivo, es por eso que hoy en día se otorga vital atención al flujo de efectivo y al análisis dinámico de los estados financieros e indicadores y herramientas financieras que proporcionen información oportuna para la optimización de la relación riesgo rendimiento.

En 1993 como consecuencia de los continuos desastres financieros se crea el grupo de los treinta (G-30), una asociación internacional de carácter privado cuya finalidad era la de establecer recomendaciones que proporcionaran un nivel adecuado de prudencia en las operaciones financieras.

A partir de 1994 se presenta el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) modelo de asignación de precios de los activos, que establece que el rendimiento de un activo es igual a la tasa libre de riesgo más un beneficio adicional por asumir determinado nivel de riesgo denominado prima de riesgo.

En octubre de 1994 aparece el concepto de Valor en riesgo (VaR), propuesto por J.P. Morgan para la medición de riesgos de mercado. Dicha metodología nace de la política implementada por D. Weathersrhone, presidente de J.P. Morgan, quién solicitaba diariamente un reporte del nivel e impacto del posible riesgo sobre las posiciones del banco. (Garcia, 2017)

### **2.2.2 Definición**

Es la posibilidad de que en el futuro se produzcan sucesos, inciertos e independientes de la voluntad de la compañía, susceptibles de ocasionar un perjuicio económico. Tiene su origen en la toma de decisiones en un entorno de incertidumbre, y son inherentes a la actividad financiera. Su eliminación total no es posible, pero se puede realizar un sistema de control y gestión de las fuentes de riesgo que afectan a la compañía. (Soler, et al., 1999).

### 2.2.3 Tipos de Riesgos Financieros

El riesgo se aplica a las desviaciones inesperadas, medidas respecto a los beneficios esperados (ingresos – costos); por ello es de suma importancia conocer los tipos de riesgos a los que puede enfrentarse toda compañía, estos se clasifican de acuerdo a la naturaleza del causante de la pérdida, a continuación se presentan los tipos de riesgos financieros más comunes:

**Riesgo de mercado:** se debe a variaciones de los precios/tipos de interés negociados en los mercados financieros. A su vez, este riesgo se subdivide en riesgo de interés, de tipo de cambio, de renta variable, de mercancías (commodities) de volatilidad, de correlación, entre otros. (Avila, 2005).

**Riesgo de crédito:** se debe al incumplimiento de contratos por insolvencia de deudor.

**Riesgo de liquidez:** Se refiere a la incapacidad de generar flujos de efectivo para cubrir obligaciones de corto plazo. (Avila, 2005).

**Riesgo de negocio:** se debe a caídas en el volumen del negocio o de sus márgenes de rentabilidad.

La clasificación puede extenderse de acuerdo a los factores de riesgo de cada una de las áreas del negocio o del entorno donde se desarrolla.

## **2.2.4 Administración de Riesgos**

La administración de riesgos financieros se encarga del asesoramiento y manejo de la exposición que puedan tener las empresas en el segmento de negocios donde participan, es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales.

Puede considerarse que la misión de una empresa consiste en ofrecer un producto o servicio, para lo cual utiliza una serie de recursos y debe asumir un conjunto de riesgos, gestionar estos eficazmente y obtener así un beneficio. Desde este punto de vista, la gestión de riesgos es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa y como consecuencia ha de contribuir a la creación de valor en todos los niveles, especialmente para el accionista, pero también para aquellos a los que se destinan los bienes o servicios: clientes, prestamistas, acreedores, entre otros, y para otras entidades que sirven a los grupos anteriores o a la sociedad en general, contribuyendo a la eficiencia del sistema económico del cual forman parte los analistas financieros, inversores potenciales, organismos reguladores y gubernamentales, agencias de calificación crediticia. Normalmente, a mediano plazo, la creación de valor para estos grupos distintos de los accionistas, se traduce a su vez en valor para estos, haciendo crecer los beneficios y la cotización de las acciones de la compañía. (Escobar, Benavides y Perafan, 2016, p.19)

Por todo ello, es esencial que la alta dirección lidere el proceso de gestión de riesgos, no sólo involucrándose totalmente en el proceso de implementación, sino exigiendo que todas las decisiones se tomen, se controlen y se evalúen en base a criterios combinados de rentabilidad y riesgo, comenzando por las de importancia

estratégica, para el desarrollo adecuado de la administración de riesgos es necesario conocer los objetivos y las funciones de esta. (Soler, et al., 1999).

Entre los objetivos para una adecuada administración de riesgos están:

- Identificar los diferentes tipos de riesgo que pueden afectar la operación y/o resultados esperados de la entidad.
- Medir y controlar el riesgo “no-sistémico”, mediante técnicas, herramientas, políticas e implementación de procesos.

Además de establecer objetivos de igual manera se deben definir funciones entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo,
- Determinar el capital para cubrir un riesgo,
- Monitorear y controlar los riesgos para su mitigación.

Para llevar a cabo una buena administración de riesgos las empresas asignaran a un administrador de riesgos, el cual se encargará de ejecutar las fases principales para mitigar los riesgos que afecten a la compañía; éste puede hacer uso de herramientas que le permitan la identificación de estos a través de:

1. Organigramas Funcionales: este revela las divisiones de la organización y sus relaciones, lo que permite al administrador de riesgos entender la naturaleza y el campo de acción de las operaciones de la organización. Se evita que una misma persona, unidad o área realice funciones que no respetan la adecuada segregación de funciones, generando conflicto de interés o riesgos operativos que pueden ser evitados fácilmente.

2. **Procesos Operativos:** Le permiten conocer cómo se realizan las actividades por área.
3. **Diagramas de flujo de procedimientos:** Le pueden alertar de aspectos inusuales en las operaciones de la empresa y permiten descubrir las contingencias que pueden interrumpir sus procesos. Por lo que debe familiarizarse con los aspectos técnicos de las operaciones de la empresa.
4. **Matrices de riesgos y controles:** Le ayudan a identificar los tipos de riesgo y el perfil inicial de riesgo de un área, además permite cuantificar el riesgo de una manera cualitativa. (Soler, et al., 1999).

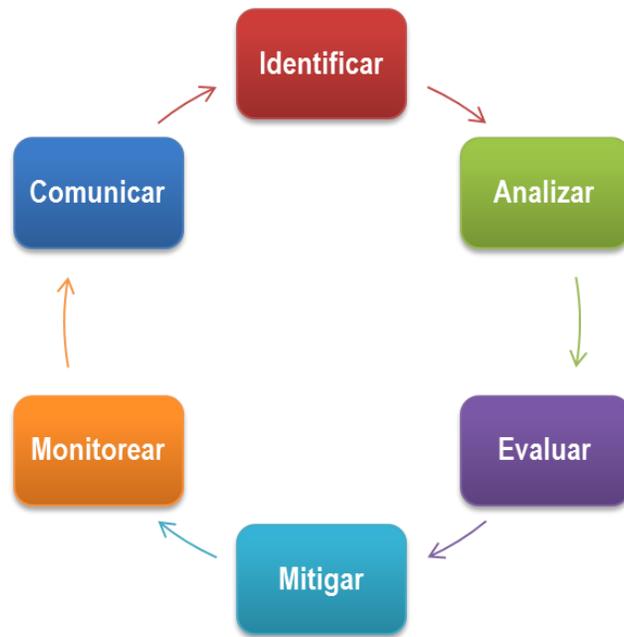
Para la gestión de riesgos se puede utilizar la metodología siguiente:

Este es un proceso interactivo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La administración de riesgos es un término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Las fases principales para la administración del riesgo se enfocan en:

- a. **Identificar:** “Qué”, “Por qué” y “Cómo” pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.

- b. Analizar:** El rango de consecuencias potenciales y cuán probables es que ocurran esas consecuencias.
- c. Evaluar:** Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.
- d. Mitigar:** Se concentra en la reducción del riesgo, limitando las posibilidades y las consecuencias de riesgos, buscando especialmente reducir el impacto de las pérdidas que pudieran darse
- e. Monitorear:** El desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo y proponer mejoras.
- f. Comunicar:** Los resultados del procesos a los interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos para la toma de decisiones.



*Figura 1.* Ciclo de evaluación de riesgos

Fuente: Elaboración propia.

Este proceso de administración de riesgos es muy sencillo de poder implementar en las pequeñas y medianas empresas, independientemente su tamaño, estructura organizativa o giro del negocio, lo importante es contar con herramientas que le permitan al empresario mitigar los impactos que estos riesgos pueden ocasionar en las finanzas de sus empresas.

## **2.3 La Pequeña y Media Empresa en El Salvador**

### **2.3.1 Definición**

PYMES son las iniciales de Pequeñas y Medianas Empresas y se refiere a un conjunto de empresas mercantiles, industriales o de servicios que tienen un número reducido de trabajadores y que registran ingresos moderados. Es importante mencionar

que de acuerdo a la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE, ente gubernamental que impulsa en El Salvador a los emprendedores, las pymes representan el 95% del sector empresarial.

Este tipo de empresas son las que mayormente contribuyen al sostenimiento y crecimiento de la economía nacional, por ello se crean leyes, programas de capacitación y facilidades de financiamiento para que puedan abrirse nuevas oportunidades de negocio para estas empresas. Además, son importantes para la economía del país porque contribuyen a la generación de empleo, así como a la creación de bienes y servicios que ayudan a mejorar la calidad de vida de los consumidores. Cabe mencionar que aunque en El Salvador no existe una definición precisa del significado de Pequeña y Mediana Empresa, las definiciones varían en función de los criterios de las diferentes instituciones que están relacionadas con el desarrollo de este sector empresarial y consideran en diferentes grados las dimensiones financieras en que se desarrollan teniendo en cuenta niveles de ingresos, monto de activos, una combinación de ambos, por sus fines económicos y por el número de empleados que estas posean. (Ministerio de Economía [MINEC], 2014). La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador la define como “La empresa que posee entre 50 y 99 empleados. Es una organización en la que el propietario normalmente ya no puede controlar y/o decidir sobre las labores que se desarrollan en la empresa, por ello busca personas profesionales o técnicas que le ayuden a controlar y a tomar decisiones sobre la empresa”.

### **2.3.2 Estructura organizativa de las Pymes en El Salvador**

Las Pymes en El Salvador poseen patrones estructurales bien definidos, independientemente del número de empleados, ventas anuales y activos totales. Las medianas empresas, a diferencia de las pequeñas, en su mayoría se han desarrollado dentro de un sector formal de la economía. Por el contrario, la pequeña empresa ha tenido un origen familiar caracterizada por una gestión a la que sólo le preocupa la supervivencia sin prestar atención a temas como el costo de oportunidad del capital, o a la inversión que le permite el crecimiento, el posicionamiento del mercado, entre otras. (MINEC, 2014).

Por ello estas entidades deben tener una estructura organizacional en base a las tareas o actividades que pretenda realizar, que le permita fijar sus funciones, y áreas con la intención de que facilite la consecución de los objetivos empresariales.

### **2.3.3 Características de la estructura organizativa de una empresa**

Es importante destacar que para entender mejor en que consiste la estructura organizacional de la compañía hay que hacer referencia a una serie de características como las siguientes.

- Consiste en un proceso versátil y continuo con el tiempo.
- Puede ser centralizada o descentralizada dependiendo de dónde partan las decisiones: la primera si se toman en la Alta Administración, y la segunda si se toman en los mandos medios y los propios empleados.
- Especialización y coordinación de los diferentes departamentos. Cuanto más grande el tamaño de la empresa, más especialización habrá.

- Estandarización de protocolos, procedimientos y burocratización.
- Las personas que forman parte de la organización empresarial deben sentirse representadas por la compañía, integradas a la estrategia que busca implementar la organización.
- Enfocada a objetivos alcanzables, acorde con las herramientas y recursos disponibles.
- En entorno sectorial de la compañía supone un factor que condicionará la estructura.
- Para realizar sus funciones, cada empleado debe saber dónde está todo lo que necesita.
- Todos los miembros del equipo deben conocer sus funciones, que se encuentran claramente definidas.
- De manera paralela, toda estructura organizacional formal cuenta con una estructura informal de relaciones entre los distintos miembros de los grupos de trabajo. Es lo que se conoce como estructura organizacional real.

Es decir, que cada entidad sigue un sistema organizacional acorde a sus objetivos y funciones. En función de su misión, visión y valores de la misma se establece una estructura organizacional a seguir. De ahí surge que haya empresas cuyo modelo de gestión cuenta con más niveles de jerarquía, mientras que otras fijan un modelo matricial.

En la estructura organizacional intervienen una serie de elementos como los siguientes:

- Número de trabajadores.
- Ubicación geográfica.
- Nivel de desarrollo del producto o servicio.
- Grado de control de calidad del producto.
- Relación de autoridad central o descentralización.

Para diseñar la estructura de la empresa y que esta sea conocida por todos los interesados es preciso crear un organigrama que defina de forma gráfica y sencilla cuáles son las funciones, responsabilidades y jerarquías de la organización.

#### **2.3.4 Clasificación de las Pymes en El Salvador**

La Cámara de Comercio de El Salvador es una organización, que promueve y defiende permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de sus asociados, protegiendo sus derechos, está comprometida con la promoción de una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño.

Clasifica a las empresas por su tamaño basado en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía, de acuerdo a la tabla siguiente:

Tabla 1. *Clasificación de empresas en El Salvador*

<b>Clasificación</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Ventas Brutas Anuales</b>
Microempresa	Hasta 10	Hasta US\$70.0 Miles
Pequeña Empresa	Hasta 50	Desde US US\$70.0 Miles hasta US\$800.0 Miles
Mediana Empresa	Hasta 100	Dede US\$800.0 Miles hasta US\$7.0 Millones
Gran Empresa	Más de 100	Más de US\$7.0 Millones

Fuente: Mediana empresa, “Cámara de Comercio”; <http://www.camarasal.com/pymes.php>

### **2.3.5 Principales mercados donde se desarrollan las Pymes**

Hay que destacar que los principales mercados de este sector, se encuentran en el interior del país, ya que es el que consume los bienes producidos y/o comercializados por las pequeñas empresas. A diferencia de ellas, muchas medianas empresas poseen mercados externos, pero que en su mayoría no exportan, sino que importan. Sin embargo, con la apertura de mercados a través de los tratados internacionales, el país se enfrenta a grandes retos sobre todo en procesos de comercialización de productos, ya que esto trae consigo beneficios importantes para la economía nacional.

De ahí que otros mercados no sólo de Norte América, sino también de Sur América y Europa sean parte del mercado meta y objetivo para las Pymes en El Salvador.

Cabe mencionar que en el país pueden identificarse tres sectores importantes donde las Pymes tienen un papel protagónico según el detalle siguiente:

Tabla 2. *Participación de las Pymes en los sectores económicos*

<b>Sector</b>	<b>% de Establecimientos</b>
Comercio	66.1%
Servicio	18.4%
Industria	12.9%
Otros	2.6%
Total	100.0%

Fuente. Sitio web Ministerio de Economía de El Salvador

Estos sectores juegan un papel importante en la economía del país ya que, gran parte de la generación de empleo, el Producto Interno Bruto (PIB) y ventas anuales generados a la economía nacional dependen de estos sectores.

Así mismo, debido a la migración de salvadoreños al exterior, específicamente a Norte América; los productos étnicos y nostálgico, son los más vendidos fuera del mercado nacional y los más fáciles de exportar, no solo por los canales tradicionales de exportación, sino también, de manera informal es decir, a través de personas que viajan a los Estados Unidos de América (EUA), entre los productos y artículos más comunes se pueden mencionar: horchata, artesanías, hamacas, semita, tamales, pupusas entre otros productos. (MINEC, 2014).

### **2.3.6 Principales obstáculos para el desarrollo de las Pymes en El Salvador en temas de gobierno corporativo**

Se estima que en El Salvador de las empresas pequeñas que se crean, cerca del 90% son cerradas durante el primer año de actividad. (MINEC, 2014). Esta desalentadora cifra puede tener muchas causas, las cuales son obstáculos para que las Pymes encuentren en su camino y les impidan crecer.

- **Falta de planificación:** Muchas de estas empresas fallan en optimizar el tiempo de sus procesos productivos y que esto parte de una buena planificación.
- **No priorizar la calidad:** La calidad tanto en los productos que se venden como en la atención que se proporciona al cliente es primordial.
- **Falta de innovación:** La mayoría son de productos o servicios que ya existen y tienen mucha competencia por lo que no pueden encontrar un segmento del mercado. También fallan en ofrecer un valor agregado a sus clientes.
- **Organización:** no existe una estructura organizativa definida, así como una asignación de funciones por lo que una sola persona es la responsable de la producción, ventas, finanzas y mercadeo como departamentos pilares de toda organización.
- **No hay trabajo en equipo:** El liderazgo es importante para hacer que todos los empleados sean un solo equipo dentro de la empresa.
- **Finanzas desordenadas:** El control y gestión financiera suele ser otro de los problemas que afectan a las empresas más pequeñas. Es necesario controlar los flujos de efectivo que entran y salen, el destino u orientación de las ganancias, y mantener la contabilidad al día son las claves para que el pequeño y el mediano empresario ordene sus finanzas.

### **2.3.7 Limitante para la Implementación de gobierno corporativo en las pymes**

El gran reto de las pymes en El Salvador es la de establecer procesos y la elaboración de un plan de sucesión que les permita cumplir el objetivo de trascender de generación en generación, lo que les conllevará a una solución para establecer un modelo de Gobierno Corporativo. Además de establecer las bases de la administración y aclarar que decisiones se deben tomar tanto de forma grupal como individual, ya que se vuelve importante en la medida en que el patrimonio va creciendo y le da fuerza a la empresa.

La mayoría de estas empresas se fundan con el fin de generar fuentes de empleos y patrimonio para sus propietarios, pero es necesario que fortalezcan sus controles para ser competitivas en el mercado donde participan. Aun así, los riesgos pueden reducirse con planeación estratégica y estructuras de gobierno corporativo que apuntalen mejores decisiones.

Cuando la pyme es familiar uno de los obstáculos que presenta para incursionarse en la implementación a modelos de administración basados en una cultura de gobierno corporativo es el mito de creer que todos los miembros de la familia tendrán una buena relación laboral debido a los lazos que los unen, sin tener en cuenta la diferencia que debe haber entre el gobierno familiar y el gobierno de la empresa, lo que lo convierte en una debilidad, ya que nadie quiere asociarse o relacionarse a este tipo de empresas, tanto en el contexto nacional como internacional. (ERNST & YOUNG, 2011).

Es por ello que el reto de las pymes es resolver el sistema de gobernanza que actualmente tienen para fortalecer la confianza de los inversores y en muchos casos para lograr la sostenibilidad de la entidad a largo plazo.

### **2.3.8 Implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo ajustado a las Pymes.**

Los modelos para implementar buenas prácticas de gobierno corporativo pueden variar de acuerdo a la estructura de la empresa, actividad económica, entre otros; sin embargo, el objetivo que se persigue es establecer un sistema de gobernanza adecuado que le permita a la empresa lograr el fin para el cual fueron creadas y asegurar su continuidad en el tiempo.

Tomando de modelo la experiencia en el país de gobernanza corporativa en el sector financiero regulado, basado en la norma de Gobierno Corporativo para las entidades financieras (NPB4-48), los aspectos que se pueden considerar para implementar gobierno corporativo ajustados a la operatividad de las pymes del país son:

#### **1. Motivación de implementar políticas y procedimientos**

Actualmente en el país la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo para el sector real no es de carácter obligatorio, por ello es importante que los empresarios de este sector se sientan motivados para la implementación de esta cultura en sus organizaciones. La motivación es necesaria para que éstos identifiquen los beneficios deseados y cómo se procederá para alcanzarlos, los cuales pueden

derivarse en función de la dirección, del sector económico y la legislación del país, entre otros.

Entre las principales acciones que los empresarios deben tener en cuenta están:

- Enfrentar y responder con responsabilidad las presiones externas del mercado,
- Equilibrar los intereses de los accionistas o socios,
- Resolver con diligencia los problemas de dirección,
- Garantizar la continuidad y sostenibilidad de la empresa,
- Enfocarse al logro de los objetivos estratégicos y operativos. (KPMG, 2015)

## **2. Establecer los objetivos y planeación del sistema de gobernanza**

Se busca la forma de agrupar los diferentes intereses de los accionistas y los grupos de interés para cambiar la forma de gobernar la empresa y hacer propuestas de mejoras de gobierno corporativo que permitan fortalecer la comunicación transparente con las partes interesadas.

Además, en el proceso de planeación se deben fijar prioridades y objetivos claves de cómo definir metas a través de la identificación de resultados deseados para el gobierno corporativo. Así como, prácticas y políticas fundamentales como: políticas de gobierno corporativo, códigos y manuales que alineen el desempeño del directorio y administración, mejoras al entorno del control interno, transparencia y divulgación de la información, garantizando la sostenibilidad del negocio.

### **3. Ejecución del plan de políticas y prácticas de gobierno corporativo**

En esta fase se implementan los mecanismos de dirección y puesta en marcha de las políticas, prácticas y manuales de la nueva cultura de gobierno corporativo, etapa que conlleva la dedicación de tiempo, puesto que se deben verificar los resultados y asegurarse de que coincidan con las expectativas propuestas al inicio de la implementación, y a medida que se monitoreen los avances y se identifiquen mejoras se deben ir ajustando las políticas y adaptarlas a la realidad de las partes interesadas.

### **4. Ventajas de implementar prácticas de gobierno corporativo en las pymes**

El buen gobierno corporativo incide en el crecimiento, el desarrollo sostenible y, en términos generales en el bienestar de la empresa. Este bienestar se busca estratégicamente a través de incrementar el acceso de las empresas a financiamiento externo, lo que a su vez puede generar mayor crecimiento y creación de mayores empleos, puede reducir el costo de capital y aumentar el valor de la empresa, produce mejoras en el desempeño operacional a través de una asignación más adecuada de los recursos y una mejor administración, puede reducir el riesgo de que se produzcan crisis financieras, cuyos costos económicos y sociales suelen ser desastrosos. Un buen gobierno corporativo se traduce en mejores relaciones con todas las partes interesadas. Entre algunos de los beneficios de implementar buenas prácticas de gobierno corporativo en una pyme están los siguientes:

- Asegura el buen manejo y administración de la empresa
- Atrae capitales

- Protege los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, y por lo tanto genera confianza al mercado, persistiendo la empresa en el tiempo.
- Permite acceder a diversas fuentes de financiamiento.
- Es una herramienta para generar valor. (Guamán, 2014)

Por otra parte los grupos de interés buscan que la empresa tenga una sólida estructura de gobierno corporativo, que cuente con reglas claras sobre la toma de decisiones estratégicas, gestión y administración, que eviten conflictos entre los accionistas, claridad en las responsabilidades, derechos y obligaciones del personal de la empresa, transparencia y rendición de cuentas como herramienta para reducir riesgos, fortalecer la labor de los administradores de la empresa, todo ello enfocado a la generación de confianza.

### **2.3.9 Estructura Organizativa, clave para el éxito de una pyme**

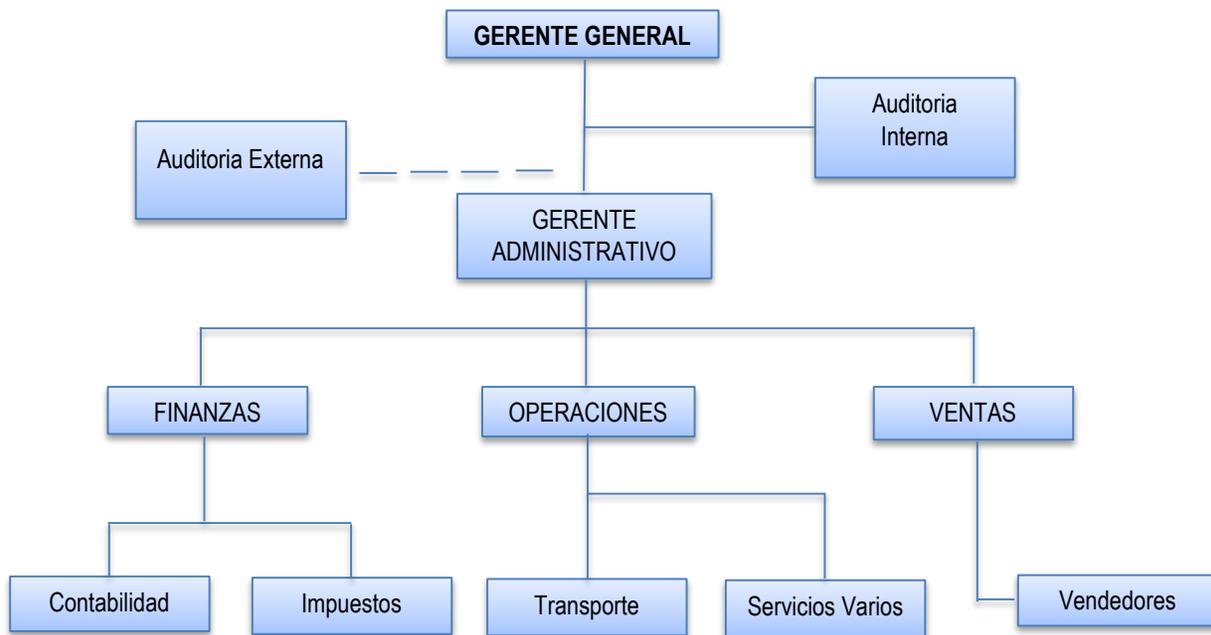
Cuando se crea una empresa pocas veces se planifica como organizarla, es decir no se articula un equipo de trabajo que esté en línea con los objetivos de la compañía y que garantice el alcance de los mismos y su competitividad en el mercado.

Saber cómo asignar al personal es clave en la práctica del diseño organizacional, cubrir los puestos con profesionales que cumplan el perfil y, sobre todo, que compartan los objetivos de la empresa. Para dar continuidad y asegurar el éxito de cualquier pyme es importante poner atención a los objetivos de la empresa, como parte de un sistema que garantice un sólido desarrollo de la misma. (Morón, 2014)

Para el correcto funcionamiento de una pyme es importante tener en cuenta en el diseño de la estructura organizacional los grupos de interés que participan entre ellos: a) Dueño o accionista, b) Clientes, c) Mercado y d) colaboradores en general.

Adicionalmente, y dependiendo el tipo de organización se debe considerar a proveedores, entes reguladores y productos entre otros. Posteriormente se debe identificar como se les dará un mejor servicio.

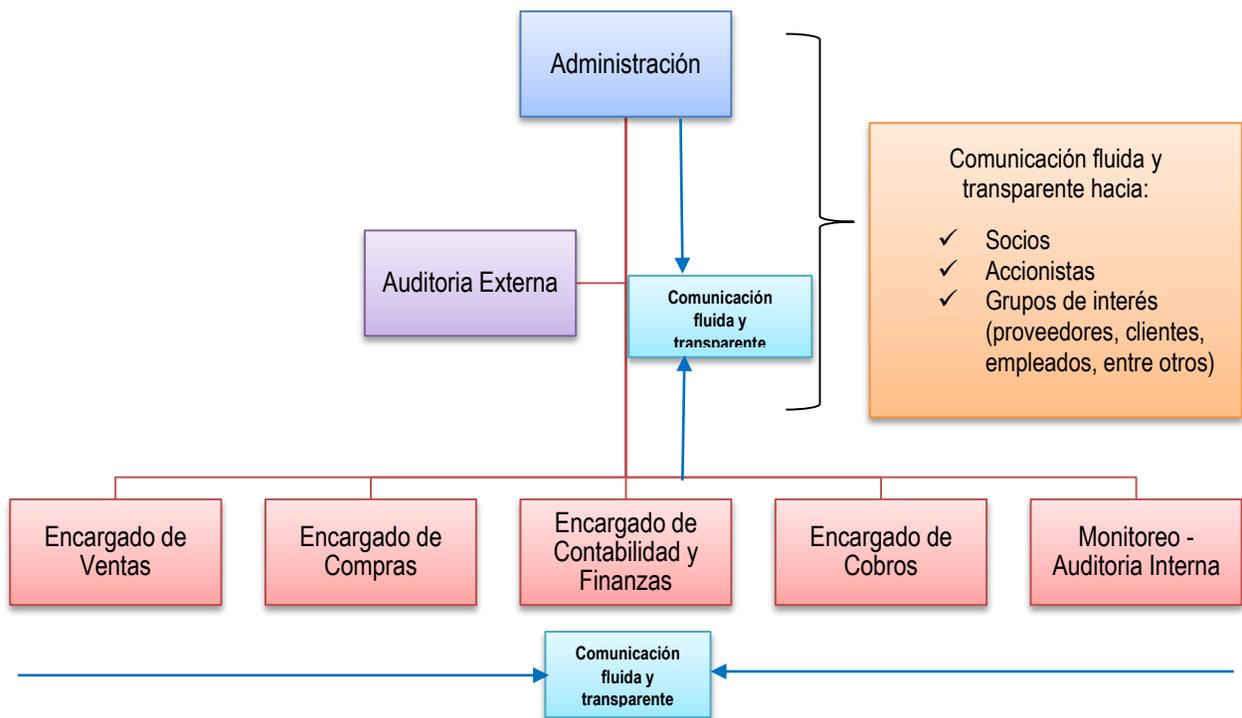
A continuación se presenta la estructura organizativa robusta de una pyme, sin embargo en su desempeño no refleja una gestión basada en una cultura de gobierno corporativo.



*Figura 2.* Estructura Organizativa de una Pyme

Fuente: Elaboración Propia.

El gobierno corporativo no depende de una estructura organizativa robusta, sino de implementar una **cultura** de gobierno corporativo haciendo uso de los muchos o pocos recursos con los que cuente la empresa, permitiendo establecer canales de comunicación transparentes y constantes, una adecuada segregación de funciones del personal de la empresa en todos los niveles, establecer una cultura de rendición de cuentas que fluya de forma vertical y horizontal, además de contar con un monitoreo constante sobre el control interno de la empresa. Lo que le permitirá a las partes interesadas generar confianza en las operaciones que realice la compañía.



*Figura 3.* Propuesta de Estructura Organizativa implementando cultura de gobierno corporativo

Fuente: Elaboración Propia.

El gobierno corporativo se fortalece en la ejecución de funciones enfocadas a cada área de trabajo para la optimización de recursos, algunas de las funciones claves de cada departamento, encargado o responsable de detallan a continuación

- 1. Administración:** llámese a esta Junta Directiva, Gerente General o Administrador Único, su función principal es de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el plan estratégico, operativo y administrativo de la compañía.
- 2. Ventas.** Tiene la responsabilidad de dirigir, planificar y organizar el equipo de ventas en función de las decisiones estratégicas del negocio, analizar la competencia y establecer planes de promoción; así mismo, se encarga del análisis y la aprobación de las operaciones al crédito, entre otras.
- 3. Compras.** Es el responsable de gestionar el presupuesto asignado, de que la cadena de suministros de la empresa sea fluida, ágil y eficaz, a los mejores precios sin afectar la calidad de los productos, desarrollar capacidad de negociación, así como la de establecer alianzas estratégicas con los proveedores claves.
- 4. Contabilidad y Finanzas.** Es el responsable de monitorear y gestionar los presupuestos y flujos de efectivo de la empresa, además, determina puntos de equilibrios para el departamento de ventas, gestión de financiamiento y cobertura de gastos operativos. También tiene la responsabilidad de dirigir, planificar y establecer controles contables que permitan dar cumplimiento tanto a normativas vigentes como a las políticas internas.
- 5. Cobros.** Tiene la responsabilidad de realizar una gestión efectiva de la recuperación de las facturas pendientes de pago por parte de los clientes y

establecer planes estratégicos de gestión para la recuperación de las cuentas consideradas incobrables.

**6. Monitoreo – Auditoría Interna.** Su función consiste en mantener informada a la Administración, de la verificación del correcto funcionamiento del Sistema de Control Interno y Cumplimiento de las Políticas y Procedimientos establecidos por la empresa, al igual que la revisión periódica de los estados financieros, y así asegurar el cumplimiento de las políticas de la entidad.

La comunicación entre cada unidad debe ser fluida, constante y transparente hacia la administración y viceversa, así como entre sus pares para una mejor ejecución de sus funciones.

Esta visión le permitirá a los propietarios de las empresa abrir acceso a financiamiento a través del sistema financiero local y organismos internacionales enfocados al apoyo y fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, a condiciones favorables que a su vez les permitirán contratar tasas y plazos más competitivos que estén acorde a sus necesidades, teniendo la oportunidad de dinamizar sus actividades e incrementar su desarrollo, lo que contribuirá a la generación de empleo y riqueza dentro del marco de un desarrollo sostenible. Además dispondrán de recursos para impulsar su crecimiento, competitividad y productividad para generar mayores utilidades.

Es aquí donde un manual de buenas prácticas de gobierno corporativo que delimite la gobernanza de la empresa se convierte en una herramienta de apoyo para lograr de manera clara y concisa los objetivos trazados.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cuantitativo dado que recopila y analiza los datos obtenidos de las distintas fuentes, plantea y somete a prueba la hipótesis, se establece un problema de estudio delimitado y concreto y se hace uso de herramienta de medición como es el cuestionario.

### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de estudio es prospectivo dado que se investiga un problema de la actualidad.

El tipo de investigación según el nivel es descriptiva y explicativa. Ya que describe el problema en estudio y da a conocer la causas y efectos del tema investigado.

De acuerdo al diseño, es mixto debido a que es documental y de campo. Porque se efectúan las consultas para poder realizar la investigación y fue realizado en el lugar donde ocurre el problema sujeto de estudio.

Según el propósito es aplicada, porque se proporcionará un manual de buenas prácticas de gobierno corporativo para que sea implementado por las pequeñas y medianas empresas.

### 3.3 Población y muestra

La población sujeta de estudio en la investigación serán las pequeñas y medianas empresas del sector comercio y servicios constituidas en el departamento de San Salvador.

De acuerdo a estudio realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos – DIGESTYC, el número de pequeñas y medianas empresas en San Salvador del sector comercio ascienden a 951 y 113 unidades respectivamente y de servicios a 1,240 y 113 unidades, totalizando 2,441 empresas como parte de la población para la investigación. (MINEC, 2011-2012).

Para calcular la muestra de poblaciones finitas se ha aplicado la siguiente

formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Total de la población = 2,441
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (seguridad del 94%),
- p = probabilidad de éxito = 94%
- q = probabilidad de fracaso = 6%
- d = error = 6%.

$$n = 58.76 \approx 59 \text{ empresas}$$

Como resultado de aplicar la fórmula para muestras de poblaciones finitas, comprende un total de 59 empresas.

### **3.4 Participantes**

El cuestionario ha sido dirigido a personas que ocupan posiciones de dirección gerencial dentro de las empresas objetivo para la investigación, con el fin de conocer las estrategias y metodologías administrativas utilizadas, así como, los controles para la gestión de riesgos financieros que tiene el negocio.

### **3.5 Instrumento**

La fuente para obtener la información es mediante un cuestionario con preguntas cerradas realizado a las posiciones de dirección gerencial de las empresas objeto de estudio. La finalidad de utilizar el cuestionario es capturar los elementos fundamentales y técnicos para la investigación, dado que estará dirigido a personal capaz de establecer los argumentos necesarios para proporcionar una respuesta más adecuada a la realidad de la organización.

La base teórica se obtuvo de la revisión y análisis de la literatura fuente, que comprendió el marco teórico, los Principios de Gobierno Corporativo publicados por la OCDE y G20; así también incluye libros, trabajos de graduación relacionados con la temática e información bibliográfica obtenida a través de internet.

### **3.6 Procedimientos**

Para el levantamiento de los datos se realizó mediante la elaboración de un instrumento de recolección de datos “el cuestionario”, el cual está diseñado para capturar la información necesaria para el análisis en estudio. Cada pregunta tiene objetivos específicos para suministrar la información idónea del análisis.

Se consolidó la información en una base de datos, con el propósito de establecer un análisis e interpretación de los resultados adecuados según las respuestas de los expertos.

De igual forma, se apoyó de textos especializados como libros, tesis, revistas y otras; que proporcionan aspectos técnicos y teóricos relacionados con la investigación, consolidando de esta manera el mejor análisis.

Para el procesamiento de los datos se empleó el software IBM SPSS Statistics 22 y el uso de algunas de sus herramientas tales como: gráficos, tablas, entre otros. Lo anterior facilitó el análisis de los datos y ayudó a establecer parámetros de comparación entre las diferentes fuentes que proporcionaron la información.

A continuación se adjuntan pantallas del software utilizado:

#### a) Datos ingresados - vista de variables

Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1 ID	Númérico	8	0	Identificación de Variable	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
2 Dirección	Númérico	8	0	ÓRGANOS DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	{1, Junta Ge...	Ninguna	19	Derecha	Nominal
3 Puestos1	Númérico	8	0	PUESTOS CLAVES DE LA EMPRESA	{1, Accionis...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
4 Puestos2	Númérico	8	0	PUESTOS CLAVES DE LA EMPRESA	{1, Accionis...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
5 Puestos3	Númérico	8	0	PUESTOS CLAVES DE LA EMPRESA	{1, Accionis...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
6 Puestos4	Númérico	8	0	PUESTOS CLAVES DE LA EMPRESA	{1, Accionis...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
7 Criterios	Númérico	8	0	CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
8 Funciones1	Númérico	8	0	FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	{1, Apoyar a...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
9 Funciones2	Númérico	8	0	FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	{1, Apoyar a...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
10 Funciones3	Númérico	8	0	FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	{1, Apoyar a...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
11 Funciones4	Númérico	8	0	FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	{1, Apoyar a...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
12 Funciones5	Númérico	8	0	FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	{1, Apoyar a...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
13 Funciones6	Númérico	8	0	FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	{1, Apoyar a...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
14 Auditoría	Númérico	8	0	LA FUNCIÓN DE AUDITORIA ESTA ALINEADA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPR...	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
15 Informes1	Númérico	8	0	TIPOS DE INFORME QUE SE PRESENTAN A LA ALTA DIRECCIÓN	{1, Financie...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
16 Informes2	Númérico	8	0	TIPOS DE INFORME QUE SE PRESENTAN A LA ALTA DIRECCIÓN	{1, Financie...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
17 Informes3	Númérico	8	0	TIPOS DE INFORME QUE SE PRESENTAN A LA ALTA DIRECCIÓN	{1, Financie...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
18 Informes4	Númérico	8	0	TIPOS DE INFORME QUE SE PRESENTAN A LA ALTA DIRECCIÓN	{1, Financie...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
19 Código	Númérico	8	0	LAS EMPRESAS CUENTAN CON UN CÓDIGO DE ÉTICA	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
20 Encargado	Númérico	8	0	PERSONA O UNIDAD ENCARGA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
21 Situación	Númérico	8	0	SITUACIONES QUE AFECTAN LAS FINANZAS DE LA EMPRESA	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
22 Estrategia1	Númérico	8	0	ESTRATEGIA UTILIZADA PARA ENFRENTAR LOS PROBLEMAS FINANCIEROS	{1, Préstam...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
23 Estrategia2	Númérico	8	0	ESTRATEGIA UTILIZADA PARA ENFRENTAR LOS PROBLEMAS FINANCIEROS	{1, Préstam...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
24 Estrategia3	Númérico	8	0	ESTRATEGIA UTILIZADA PARA ENFRENTAR LOS PROBLEMAS FINANCIEROS	{1, Préstam...	Ninguna	8	Derecha	Nominal
25 Estrategia4	Númérico	8	0	ESTRATEGIA UTILIZADA PARA ENFRENTAR LOS PROBLEMAS FINANCIEROS	{1, Préstam...	Ninguna	8	Derecha	Nominal

Figura 4. Vista de variables 1.

Fuente: Autoría propia

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	ID	Númerico	8	0	Identifica...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
2	Direccion	Númerico	8	0	ORGAN... {1, Junta General de Accionistas}...	Ninguna	Ninguna	19	Derecha	Nominal
3	Puestos1	Númerico	8	0	PUEST... {1, Accionistas}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
4	Puestos2	Númerico	8	0	PUEST... {1, Accionistas}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
5	Puestos3	Númerico	8	0	PUEST... {1, Accionistas}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
6	Puestos4	Númerico	8	0	PUEST... {1, Accionistas}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
7	Criteria	Númerico	8	0	CRITERI... {1, Si}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
8	Funciones1	Númerico	8	0	FUNCIO... {1, Apoyar a la Administración de la empresa en la definición de políticas y estrategias}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
9	Funciones2	Númerico	8	0	FUNCIO... {1, Apoyar a la Administración de la empresa en la definición de políticas y estrategias}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
10	Funciones3	Númerico	8	0	FUNCIO... {1, Apoyar a la Administración de la empresa en la definición de políticas y estrategias}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
11	Funciones4	Númerico	8	0	FUNCIO... {1, Apoyar a la Administración de la empresa en la definición de políticas y estrategias}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
12	Funciones5	Númerico	8	0	FUNCIO... {1, Apoyar a la Administración de la empresa en la definición de políticas y estrategias}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
13	Funciones6	Númerico	8	0	FUNCIO... {1, Apoyar a la Administración de la empresa en la definición de políticas y estrategias}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
14	Auditoría	Númerico	8	0	LA FUN... {1, Si}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
15	Informes1	Númerico	8	0	TIPOS D... {1, Financieros}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
16	Informes2	Númerico	8	0	TIPOS D... {1, Financieros}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
17	Informes3	Númerico	8	0	TIPOS D... {1, Financieros}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
18	Informes4	Númerico	8	0	TIPOS D... {1, Financieros}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
19	Código	Númerico	8	0	LAS EM... {1, Si}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
20	Encargado	Númerico	8	0	PERSO... {1, Si}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
21	Situación	Númerico	8	0	SITUACI... {1, Si}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
22	Estrategia1	Númerico	8	0	ESTRAT... {1, Préstamo con Bancos}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
23	Estrategia2	Númerico	8	0	ESTRAT... {1, Préstamo con Bancos}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal
24	Estrategia3	Númerico	8	0	ESTRAT... {1, Préstamo con Bancos}...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal

Figura 5. Vista de variables 2.

Fuente: Autoría propia

b) Datos ingresados - vista de datos

	ID	Direccion	Puestos1	Puestos2	Puestos3	Puestos4	Criteria	Funciones1	Funciones2	Funciones3	Funciones4	Funciones5	Funciones6	Auditoría	Informes1	Informes2
1	1	2	2	3	-	-	1	5	-	-	-	-	-	1	4	-
2	2	2	3	-	-	-	1	5	-	-	-	-	-	1	4	-
3	3	4	2	-	-	-	2	2	3	-	-	-	-	1	2	3
4	4	4	2	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-	3	2	3
5	5	1	1	-	-	-	1	5	-	-	-	-	-	1	4	-
6	6	1	1	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-	1	4	-
7	7	4	4	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-	3	4	-
8	8	4	3	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-	3	4	-
9	9	2	2	-	-	-	2	5	-	-	-	-	-	1	4	-
10	10	2	3	4	-	-	1	5	-	-	-	-	-	1	4	-
11	11	2	4	-	-	-	1	1	2	3	-	-	-	3	4	-
12	12	2	1	-	-	-	1	6	-	-	-	-	-	1	1	-
13	13	4	2	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-	1	2	-
14	14	1	1	2	-	-	2	5	-	-	-	-	-	1	4	-
15	15	4	1	2	-	-	1	5	-	-	-	-	-	1	1	2
16	16	1	2	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-	1	1	-
17	17	2	1	-	-	-	2	1	3	-	-	-	-	1	4	-
18	18	4	2	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-	2	4	-
19	19	1	1	-	-	-	1	1	2	3	-	-	-	1	4	-
20	20	4	1	-	-	-	2	5	-	-	-	-	-	1	4	-
21	21	1	2	-	-	-	1	5	-	-	-	-	-	1	1	-
22	22	2	4	-	-	-	1	5	-	-	-	-	-	1	4	-
23	23	3	2	-	-	-	2	5	-	-	-	-	-	1	4	-

Figura 6. Vista de datos.

Fuente: Autoría propia

### c) Procesamiento de datos

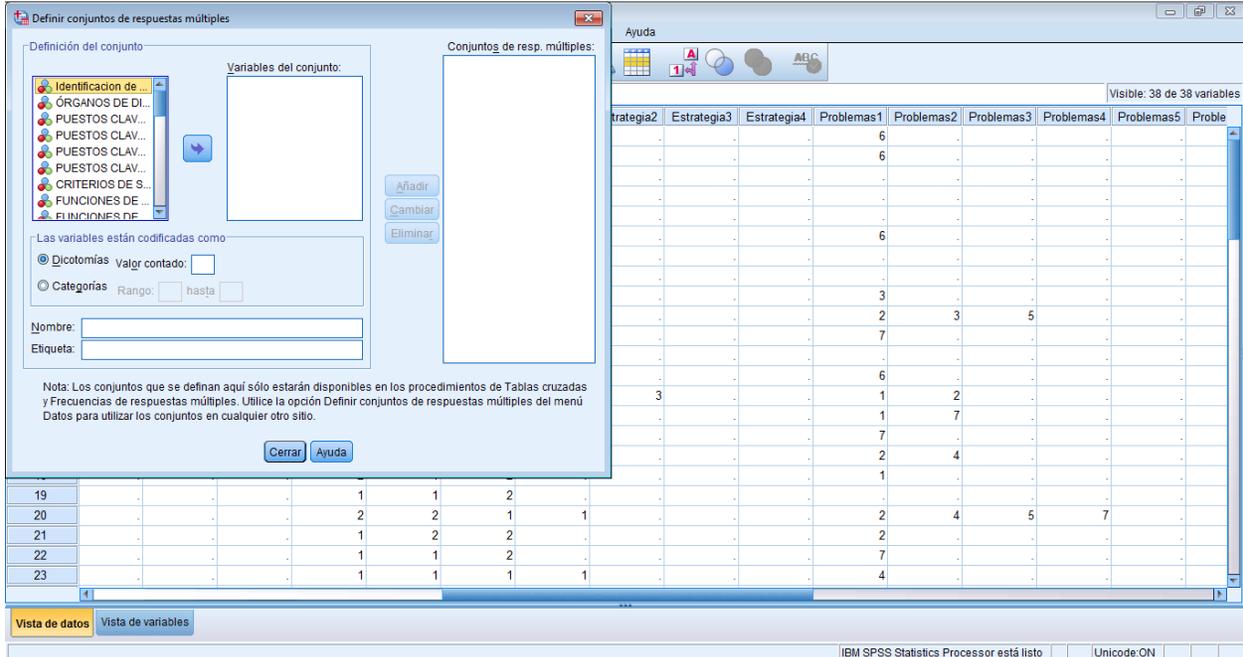


Figura 7. Definición de conjunto de datos.

Fuente: Autoría propia

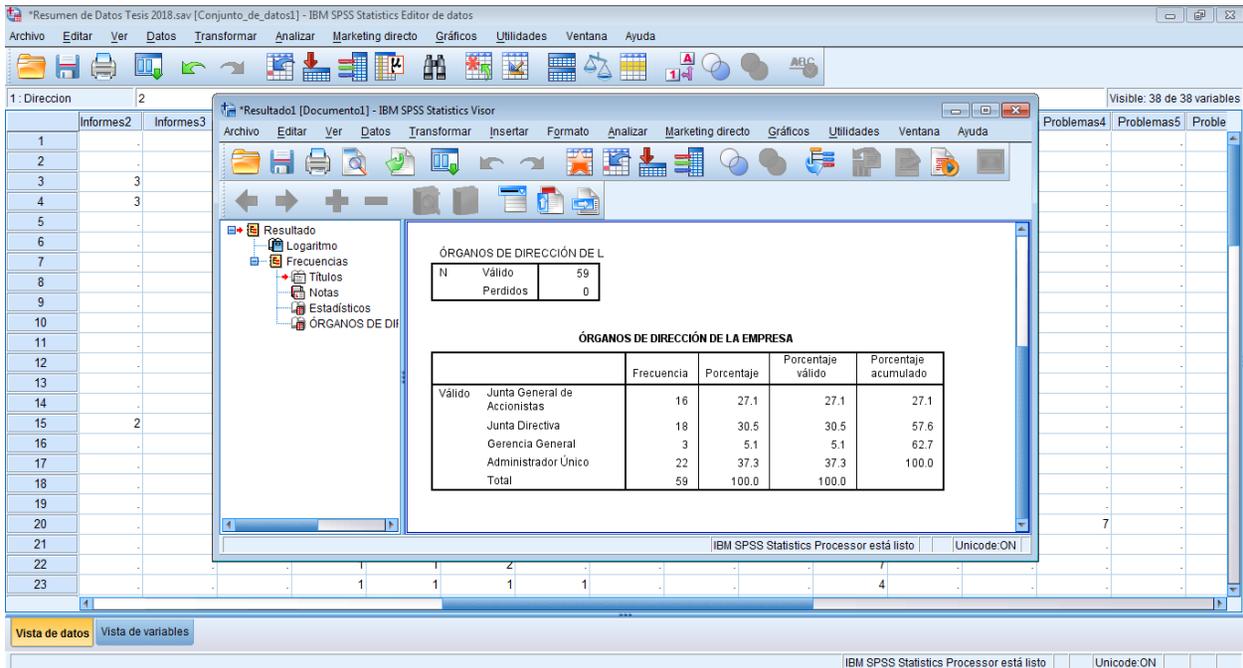


Figura 8. Analizar datos - frecuencias.

Fuente: Autoría propia

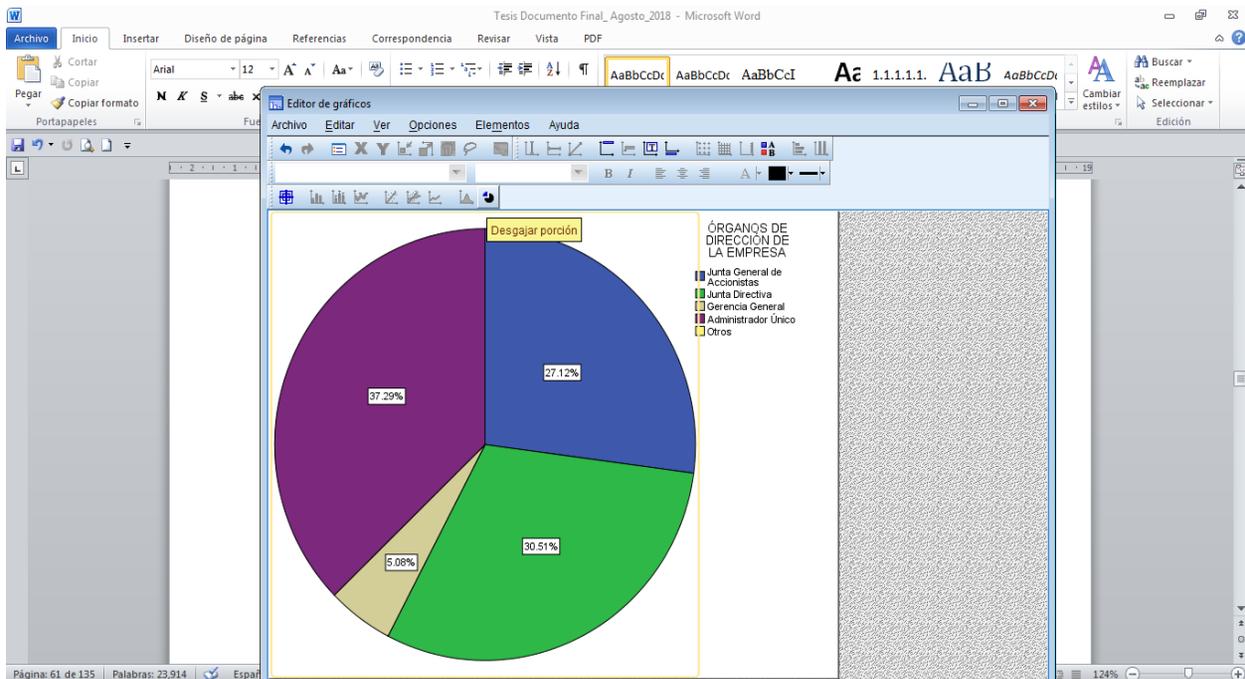


Figura 9. Analizar datos – generación de gráficos.

Fuente: Autoría propia

### 3.7 Fuentes de Información

#### Fuentes primarias.

Por medio de cuestionario contestado por las posiciones de dirección gerencial dentro de las empresas del sector comercio de las pequeñas y medianas empresas de la zona metropolitana de San Salvador.

#### Fuentes Secundarias.

La base teórica de distintas fuentes como libros, trabajos de graduación relacionados a gobierno corporativo y gestión de riesgos, normativa internacional, normativa nacional, e información obtenida a través de internet.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE DATOS**

### **4.1 Análisis de datos**

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos del análisis cuantitativo aplicado a los datos recolectados de cada pregunta, así como, los objetivos e hipótesis de la investigación.

De acuerdo a lo detallado en el Capítulo III, el instrumento que se empleó para la recolección de datos de esta investigación es el cuestionario, el cual consta de preguntas diseñadas para indagar y comprender la estructura y funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio y servicios, tomando como base los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20, y demás textos relacionados a gobierno corporativo y gestión de riesgos financieros.

La estructura de los resultados está comprendida por las preguntas, objetivos, tablas y graficas de resultados y el respectivo análisis de las respuestas obtenidas por los encuestados.

#### **Pregunta No. 1**

¿Cuál es el principal Órgano de Dirección dentro de la empresa?

Tabla 3. Tipo de administración de las empresas

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Junta General de Accionistas	16	27.1	27.1
Junta Directiva	18	30.5	57.6
Gerencia General	3	5.1	62.7
Administrador Único	22	37.3	100.0
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

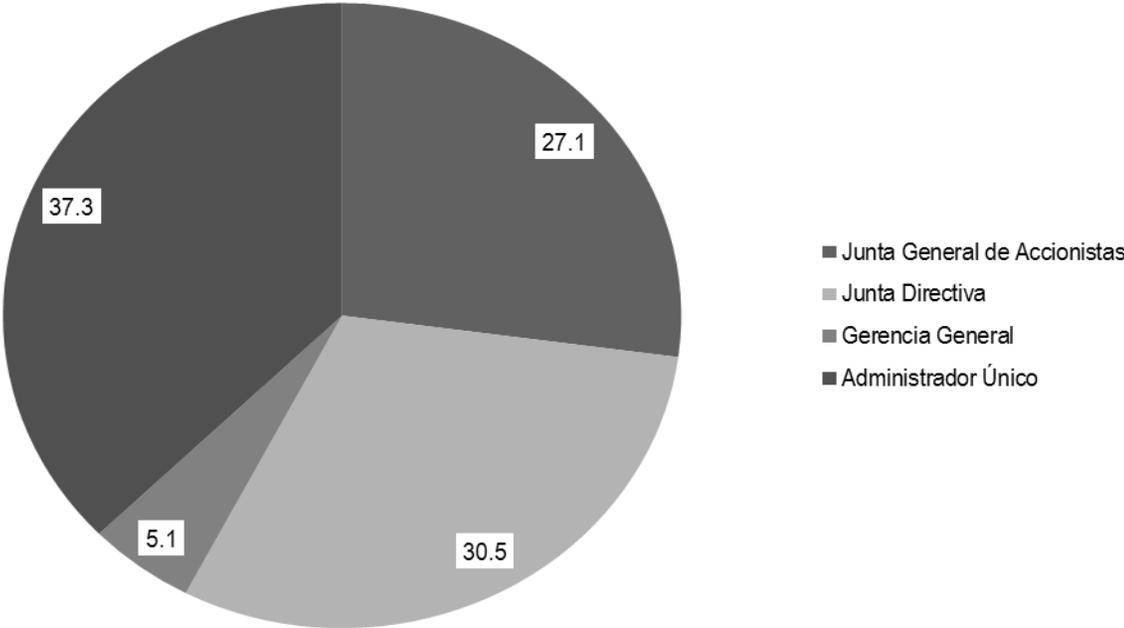


Figura 10. Tipo de administración de las empresas.

## Análisis

En base a los resultados obtenidos de las 59 empresas encuestadas, se determinó que todas cuentan con un órgano de administración de acuerdo a la necesidad de cada una de ellas; sin embargo, el 37.3% de los encuestados poseen una administración bajo la figura de Administrador Único el cual por estatutos, o por pacto social, ha sido designado como responsable de la sociedad y en consecuencia responde por los actos realizados en nombre de la misma, por el alcance o nicho sujeto de investigación, se concluye: a) que la mayoría de estas empresas son de naturaleza familiar y el dueño es la misma persona con cargo de Administrador Unico de la empresa, y b) por la naturaleza y giro de la empresa no existe un numero determinado de accionistas para constituir una Junta Directiva, designando la administración al accionista mayoritario con el cargo de Administrador Unico.

Además se determinó que el 5.1% de las empresas encuestadas delegan la responsabilidad en la figura de Gerente General, con enfoque limitado en la ejecución de actividades sin tener el control y la representación de la entidad en su conjunto, limitación operativa determinada por los dueños o accionistas, sin participación en la toma de decisiones importantes para la empresa.

Sin embargo, es importante resaltar que el 94.9% de los encuestados tienen uno de los tres principales órganos de administración responsables de la gobernanza de la empresa, contemplados en los principios de gobierno corporativo, cultura corporativa que esta limitada por la normativa del país por no existir obligación de implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo para el sector en estudio, siendo de obligatorio cumplimiento actualmente para el sector financiero; sin embargo el sector en

estudio puede implementar voluntariamente estas prácticas definiendo, y delimitando, cada una de sus funciones para mantener una adecuada cultura de gobernanza en la empresa.

## Pregunta No. 2

¿Las posiciones o puestos claves de la empresa están cubiertos por?

Tabla 4. Cobertura de los puestos claves de la empresa

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje de casos
Accionistas	25	40.3	43.1
Familiares	23	37.1	39.7
Ejecutivos Independientes	9	14.5	15.5
Otros	5	8.1	8.6
Total	62	100.0	106.9

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

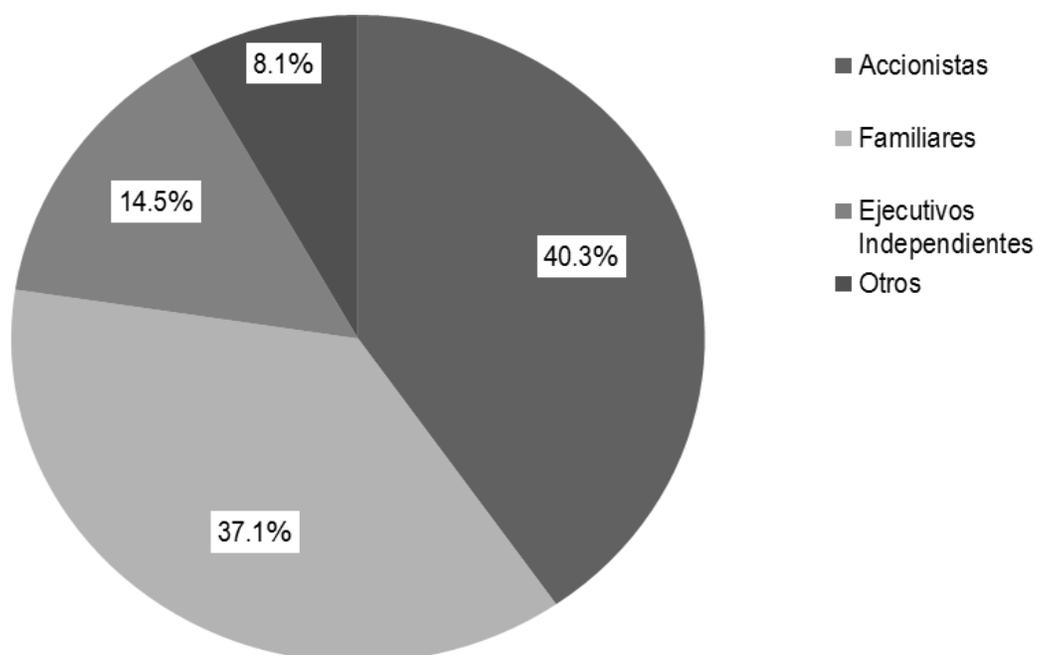


Figura 11. Cobertura de los puestos claves de la empresa.

## **Análisis**

De los 59 encuestados 4 de ellos dan cobertura a los puestos claves de la empresa con más de una opción, es decir, 2 de estas los cubre con Accionistas y Familiares, 1 con Familiares y Ejecutivos Independientes y 1 con Ejecutivos Independientes y otro tipo de vinculación.

De los resultados obtenidos se resalta que el 82.8% de las respuestas obtenidas, especifican que las empresas dan cobertura a los puestos claves por los mismos dueños, es decir por accionistas y familiares, influenciado fuertemente porque en la mayoría de empresas familiares se desconocen las prácticas corporativas y los beneficios que les pueden aportar, siendo una barrera cultural delegar el ejercicio del poder o la representación de su patrimonio en otra persona, es recomendable que estas empresas trabajen en fortalecer sus estructuras fundamentales para su funcionamiento y así tener mayores posibilidades de crecimiento, mitigando el riesgo para las empresas de colapsar cuando la empresa crece y se plantean nuevos negocios, rubros y expansión, se puede mitigar este impacto estableciendo un consejo de administración formado por familiares y funcionarios independientes ajenos a la familia, con el propósito de aportar una visión externa independiente en la empresa y de regular la participación de miembros de la familia o de miembros externos.

### **Pregunta No. 3**

¿Existe un procedimiento con criterios de selección para realizar la designación de los miembros de Junta Directiva, Gerentes o Representante Legal?

Tabla 5. *Existen criterios para la selección de los órganos de administración*

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	32	54.2	55.2
No	26	44.1	100.0
Total	58	98.3	
Sin Respuesta	1	1.7	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

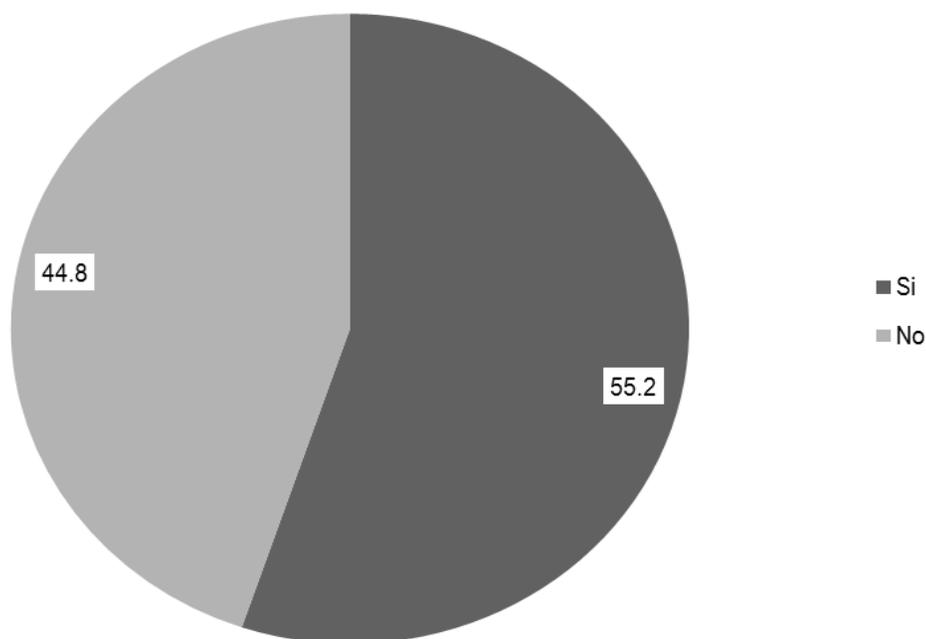


Figura 12. *Existen criterios para la selección de los órganos de administración.*

### Análisis

De los 59 encuestados una entidad no respondió sobre la existencia, o no de procedimientos en su empresa para la selección de los órganos de administración.

Del total de los resultados obtenidos el 55.1% de las empresas encuestadas cuentan con procedimientos específicos que integran criterios para la selección del personal que ocupará los puestos claves en los órganos de administración, el 44.8% de los encuestados no cuenta con estas herramientas porque estas empresas son familiares y los puestos son cubiertos por los mismos dueños, por familiares o por personas de su círculo de confianza y no ven necesario un proceso de selección para estos puestos; sin embargo, para crear una cultura de gobernanza adecuada es importante establecer un procedimiento que permita tener un análisis y descripción del puesto, después de conocer el tipo de posición y el impacto que esta tendrá en la organización, se debe definir la descripción de la persona idónea que cumpla con la capacidad, habilidades, conocimientos, aptitudes y experiencia que se requiere para que la toma de decisiones este orientada al beneficio para la empresa.

#### **Pregunta No. 4**

¿Dentro de las funciones de la Junta Directiva de su empresa, cuales se ejecutan?

Tabla 6. *Funciones de la Junta Directiva.*

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje de casos
Apoyar a la Administración de la empresa en la definición de políticas y estrategias	10	13.5%	16.9%
Autorizar los mecanismos de control y vigilancia propuestos, sobre las decisiones y acciones de los administradores	10	13.5%	16.9%
Participar en las decisiones a la asignación de recursos financieros, materiales y talento humano de la empresa	10	13.5%	16.9%
Aprobar los presupuestos de la empresa y las modificaciones que surjan en el desarrollo de las operaciones	6	8.1%	10.2%
Todas las anteriores	28	37.8%	47.5%
Ninguna de las anteriores	10	13.5%	16.9%
Total	74	100.0%	125.4%

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

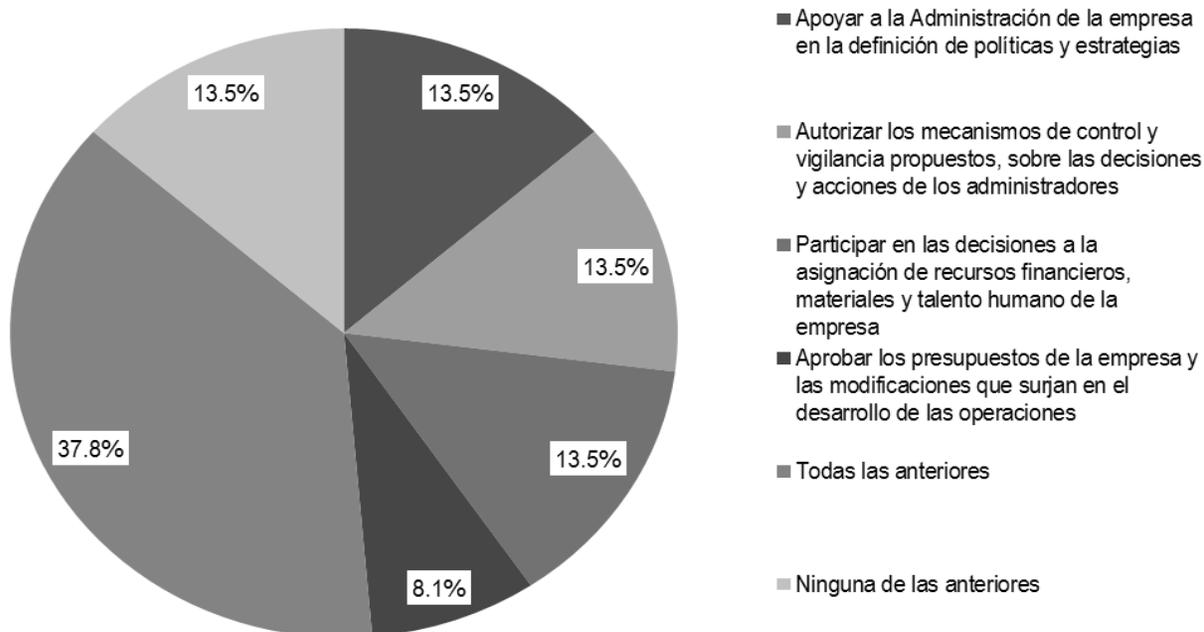


Figura 13. Funciones de la Junta Directiva.

## Análisis

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los 59 encuestados, el 37.8% que corresponde a 28 empresas, cuentan con funciones estratégicas asignadas al órgano de dirección Junta Directiva; sin embargo el restante 62.2% (31 empresas), no integra funciones estratégicas, con asignaciones gerenciales operativas, o no tiene establecida la Junta Directiva como órgano de administración, en consecuencia es otro órgano de dirección el responsable de diseñar estas funciones estratégicas.

Otro factor que influye es que las empresas no están diseñando en la gestión del negocio un plan estratégico, presupuestos operativos, o políticas, todo derivado del desconocimiento y el bajo involucramiento del máximo órgano de dirección, omisiones

que desde una perspectiva tradicional parecen intrascendentes, pero que generan consecuencias negativas en la gestión del negocio con visión de largo plazo, debilitando el manejo gerencial y la cultura de la organización por la limitada visión del órgano de propiedad y del de dirección.

### **Pregunta No. 5**

¿La función de Auditoría está alineada con los objetivos de la empresa y ejerce funciones de vigilancia y asesoría de control interno, como la de comprobar la existencia de activos, verificar la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de políticas, apego a las leyes, normas y regulaciones que apliquen, entre otras, emitiendo informes oportunos con recomendaciones y/o sugerencias de mejoras en el control interno?

Tabla 7. *La función que ejerce auditoría*

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	38	64.4	64.4
No	2	3.4	67.8
Parcialmente	19	32.2	100.0
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

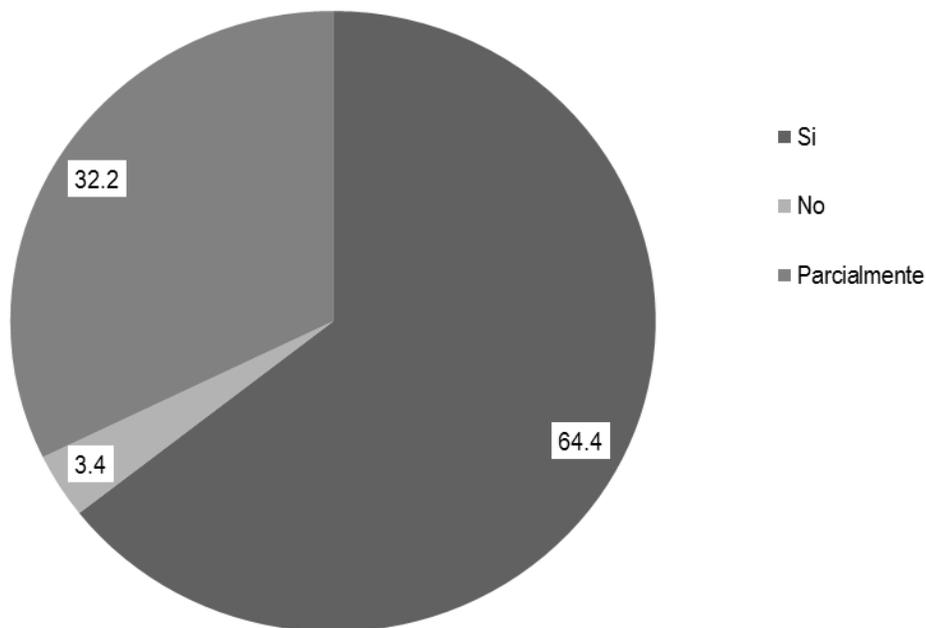


Figura 14. Función de auditoría.

### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 64.4% de las empresas cuentan con una línea de defensa, la cual abarca una función de supervisión independiente y eficaz, que garantiza de manera objetiva la calidad y eficacia de los mecanismos de control interno aplicados en la entidad. La dirección es la responsable de mantener la independencia para el adecuado desempeño de ésta, así como de proporcionar los recursos necesarios para su desempeño, por ello es importante que el área de auditoría se encuentre alineada a los objetivos de la empresa para que su labor genere valor a la empresa.

Por otro lado en el 35.6% de las empresas encuestadas la auditoría cumple parcialmente su labor o no cuentan con ella, derivado que la administración de la

mayoría de empresas pequeñas considera que no tienen la obligación de realizar auditorías y en consecuencia no le dan la importancia que merece dicha área, dejando de la lado que una auditoría puede ayudar a las organizaciones a optimizar sus operaciones y lograr importantes aportes a la gestión como ahorros de costos, ser apoyo de la Gerencia en el establecimiento de medidas para lograr un buen control financiero y de gestión. Es necesario realizar una auditoría cuando existen evidencias de gastos excesivos, incumplimiento de proyectos, reclamos de los clientes, alta rotación de personal y cuando los resultados se alejan de los que la empresa a proyectado. De esa forma se logrará fortalecer el control sobre los procesos de gestión en la empresa, permitiendo un crecimiento ordenado que garantice la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

#### **Pregunta No. 6**

¿Qué tipos de informes se presentan a la Alta Dirección de la empresa?

Tabla 8. *Tipos de informes*

<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje de casos</b>
Financieros	17	25.8%	29.3%
Administrativos	8	12.1%	13.8%
Operativos	4	6.1%	6.9%
Todas los anteriores	37	56.1%	63.8%
Total	66	100.0%	113.8%

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

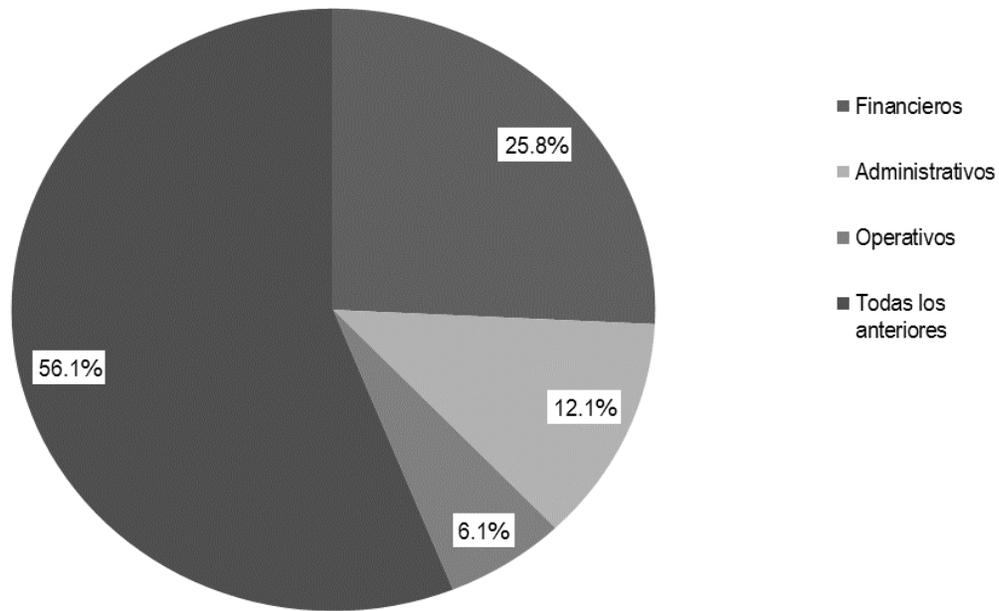


Figura 15. Tipos de informe.

### Análisis

De los resultados obtenidos se evidencia que el 56.1%, correspondiente a 37 empresas, proporcionan informes periódicos a la dirección sobre todas las actividades que realiza para mantenerlos informados, flujo de información que esta fundamentado en la composición formal de los órganos de administración; sin embargo, el 43.9% presenta de manera limitada la labor ordinaria de la empresa, ya sea por el tamaño, por la relevancia que puedan tener las actividades o porque los administradores no lo consideran necesario, por no tener la obligación de rendir cuentas sobre los resultados, por lo que es necesario generar cultura y concientizar al personal sobre la generación de valor en la rendición de cuentas y que comprendan que el proceso de elaboración de reportes estratégicos de las operaciones de la organización tiene beneficios internos

y externos, porque ayudan a gestionar y evaluar aspectos empresariales fundamentales para la toma de las mejores decisiones. La rendición de cuentas genera transparencia en las operaciones de la empresa, generando atracción y retención del talento, atracción de capital, la identificación de riesgos no tradicionales, incremento de las ventajas competitivas, fortalecimiento de imagen y como consecuencia incremento de la confianza hacia las partes externas de cada empresa (stakeholders).

### **Pregunta No. 7**

¿Su empresa cuenta con un Código de Ética que contemple aspectos generales de la forma en la que la empresa se relaciona con su entorno integrado por consumidores, clientes, accionistas, proveedores, colaboradores, otros vinculados a la operación del negocio?

Tabla 9. *Existencia de un Código de Ética*

<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	20	33.9	35.1
No	19	32.2	68.4
Parcialmente	18	30.5	100.0
Total	57	96.6	
Sin Respuesta	2	3.4	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

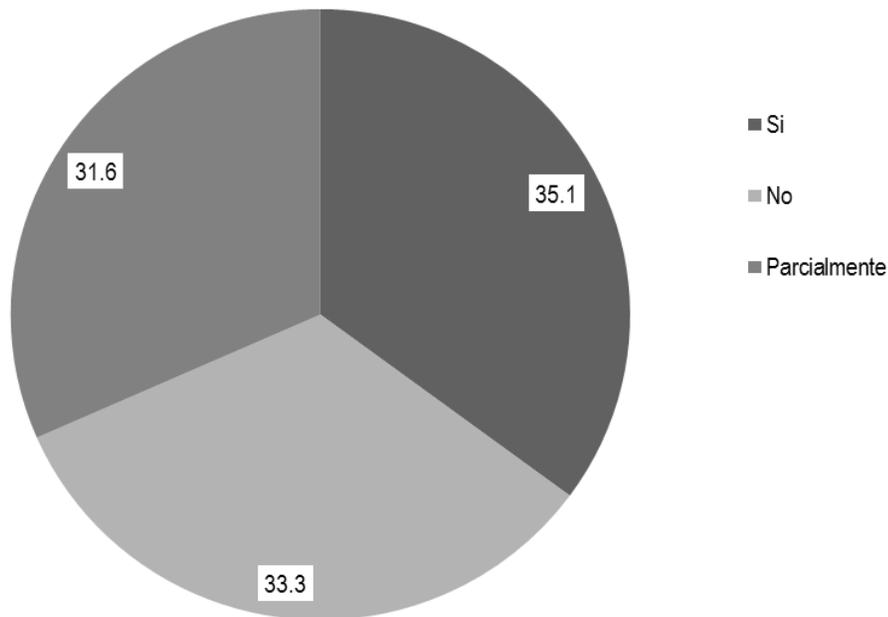


Figura 16. Existencia de un Código de Ética.

### Análisis

Los encuestados evidencian en sus respuestas que el 35.1% cuenta con lineamientos escritos que les permiten establecer como deben fortalecerse las relaciones intrapersonales y con la sociedad en general, mientras que un 31.6% tiene de manera dispersa o parcial estos lineamientos, pero un tercio de las empresas encuestados no cuentan con herramientas que les permitan gestionar adecuadamente los conflictos que surjan entre los miembros del personal, y peor aún, problemas entre el personal y los clientes o con los proveedores, en las empresas existen personas que perciben que son discriminadas y agredidas moralmente y los líderes de las empresas tienen la incertidumbre de querer encontrar la mejor solución, es por ello que ya sea grande, pequeña o familiar la empresa es importante implementar un Código de Ética,

para buscar la satisfacción de todas las personas que se relacionan con la empresa, sean estas internas o externamente.

### **Pregunta No. 8**

¿En la empresa existe una unidad o persona que se encargue de identificar los factores de riesgo que puedan afectar las finanzas, y presenta planes de mitigación o alternativas de solución?

Tabla 10. *Responsable o unidad de riesgos*

<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	30	50.8	51.7
No	28	47.5	100.0
Total	58	98.3	
Sin Respuesta	1	1.7	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

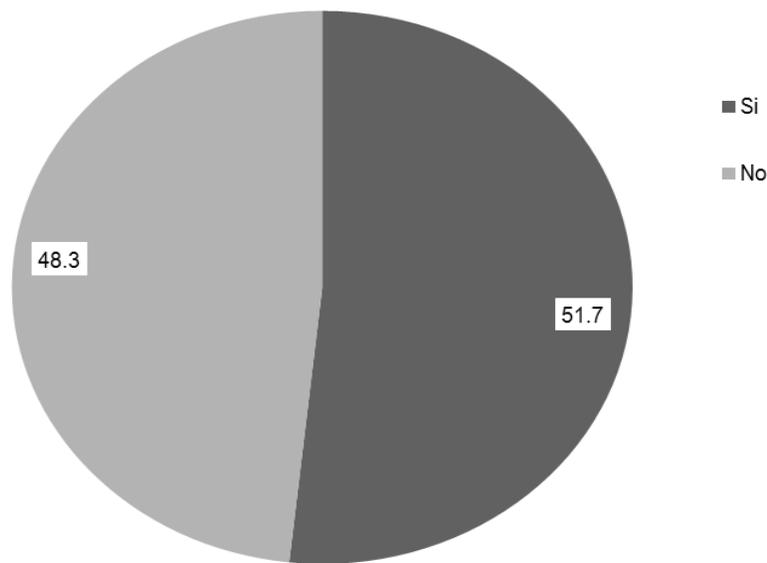


Figura 17. Responsable o unidad de riesgos

### Análisis

El 51.7% de los encuestados señala que integra en su estructura un área específica que identifica y monitorea las exposiciones de riesgos, y para el 48.3% no existe la referida área, esto derivado que para la cultura empresarial del sector en estudio no tiene relevancia la identificación y gestión de los riesgos, entre otras razones porque no existe exigencia legal para dicho proceso, por el contrario el sector financiero regulado si tiene la aplicación legal de realizarlo, en ambos sectores la gestión de riesgos es una línea estratégica para la generación de valor de las empresas, considerando que el riesgo no siempre tiene que suponer una amenaza, también puede generar oportunidades que la empresa debe ser capaz de identificar y aprovechar.

La falta de interés de las empresas de promover una unidad o encargado de la gestión de riesgos que pueden afectar la operatividad de la empresa provoca que estos eventos puedan ocasionar mayor impacto en las instituciones al momento que suceden, porque no hay un plan de contingencia anticipado, porque para la dirección es innecesario por el hecho de que no hay una normativa que les exija la implementación de estas metodologías o procesos en sus empresas sin conocer o medir el impacto que pueden mitigar si así lo hicieren.

Generalmente se habla de riesgos económicos o financieros, pero este término también puede aplicarse a labores como inversiones, medios de financiación, políticas empresariales, modelos de contratación, entre otros.

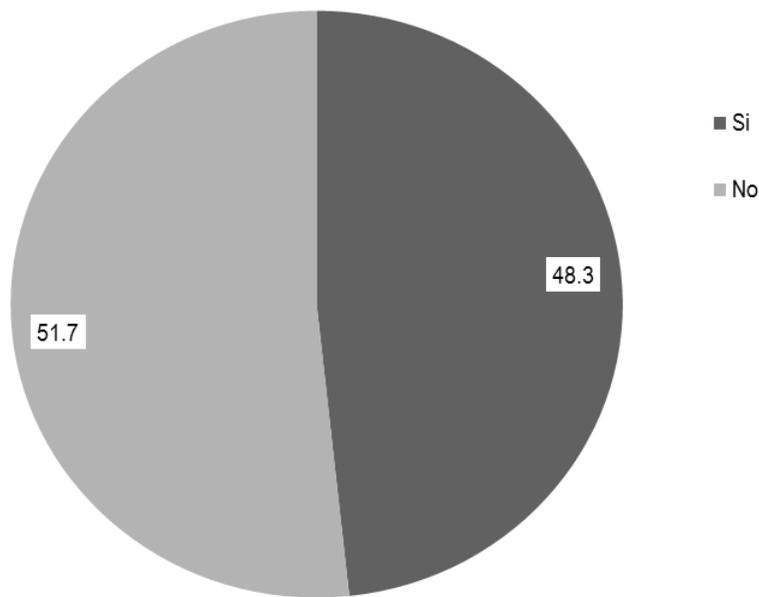
### **Pregunta No. 9**

¿Se han presentado situaciones en que la empresa ha sido afectada en el manejo de sus finanzas y ha tenido dificultades para el pago de sus obligaciones?

Tabla 11. *Dificultades financieras*

<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	28	47.5	48.3
No	30	50.8	100.0
Total	58	98.3	
Sin Respuesta	1	1.7	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia



*Figura 18.* Dificultades financieras.

### **Análisis**

El 48.3% manifiesta que no han tenido problemas con la gestión de sus finanzas, concluyendo que ha realizado una buena administración, posiblemente tienen políticas para el manejo de éstas; sin embargo, existe la oportunidad de fortalecer la gestión mejorando herramientas, asignando recursos, capacitando al personal, entre otros.

El 51.7% ha tenido problemas con la gestión de su liquidez, presumiblemente derivado del desconocimiento de gestión de los riesgos que puede afectar a la empresa, por ello deben tomar en cuenta la importancia que tiene la correcta gestión de dicho riesgo, ya que por la falta de lineamientos, políticas y herramientas para la

administración puede llegar a impactar negativamente a los objetivos estratégicos y financieros del negocio, mediante una pérdida económica significativa.

La gestión de la liquidez requiere disciplina y ordenamiento organizacional, para que la empresa se enfoque en aspectos fundamentales como el administrativo y financiero, con el propósito de mitigar exposiciones de liquidez derivado de bajos o altos niveles de venta. El no administrar bien los recursos genera caos y debilidades frente a la competencia.

### **Pregunta No. 10**

¿De ser afirmativa su respuesta a la pregunta anterior, por medio de qué estrategia ha solventado los problemas financieros que se han presentado?

Tabla 12. *Tipo de estrategia*

<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje de casos</b>
Préstamo con Bancos	12	41.4%	46.2%
Préstamos con Cooperativas	2	6.9%	7.7%
Negociación con proveedores	12	41.4%	46.2%
Otros	3	10.3%	11.5%
Total	29	100.0%	111.5%

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

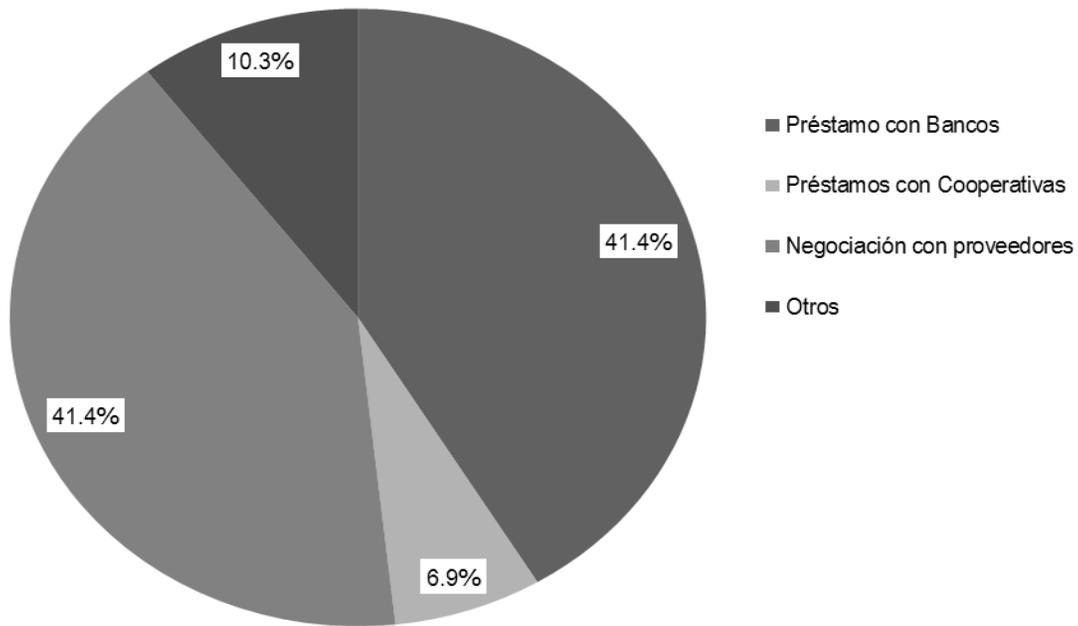


Figura 19. Tipo de estrategia.

### Análisis

De las 28 empresas que han presentado dificultades en el manejo de sus finanzas, 12 de ellas han acudido a Préstamos con Bancos y 12 a Negociación con proveedores, las restantes 4 han realizado Préstamos con Cooperativas y Otros, a excepción de las que tienen capacidad de negociación con los bancos comerciales, las demás empresas se exponen al financiamiento con altas tasas de interés, pérdida de proveedores, deterioro en el abastecimiento de mercadería por la falta de pagos, lo que generaría un incremento en el precio de la mercadería por la pérdida de descuentos por pronto pago, dicho ajuste presionaría a la empresa en incrementar los precios de sus productos o disminuir utilidades por absorción de costos, obteniendo con ello clientes insatisfechos o lo más extremo a la pérdida de éstos.

Por ello, es importante que se concientice a los órganos de dirección a que apoyen a la administración para que se realice una adecuada gestión a estos riesgos proporcionando los recursos necesarios, y así evitar pérdidas para la empresa y accionistas.

### Pregunta No. 11

¿Cómo ha sido afectada la empresa por los problemas financieros?

Tabla 13. *Impactos por problemas financieros*

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje de casos
Préstamos contratados a altas tasas de interés	13	23.6%	31.0%
Pérdida de confianza con los proveedores	8	14.5%	19.0%
Pérdida de margen de negociación en precios con proveedores	8	14.5%	19.0%
Incumplimiento en la entrega de productos a clientes – pérdida de clientes	5	9.1%	11.9%
Falta de pago en las prestaciones del personal de la empresa	3	5.5%	7.1%
Recorte de personal	8	14.5%	19.0%
Multas y otros recargos	10	18.2%	23.8%
Total	55	100.0%	131.0%

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

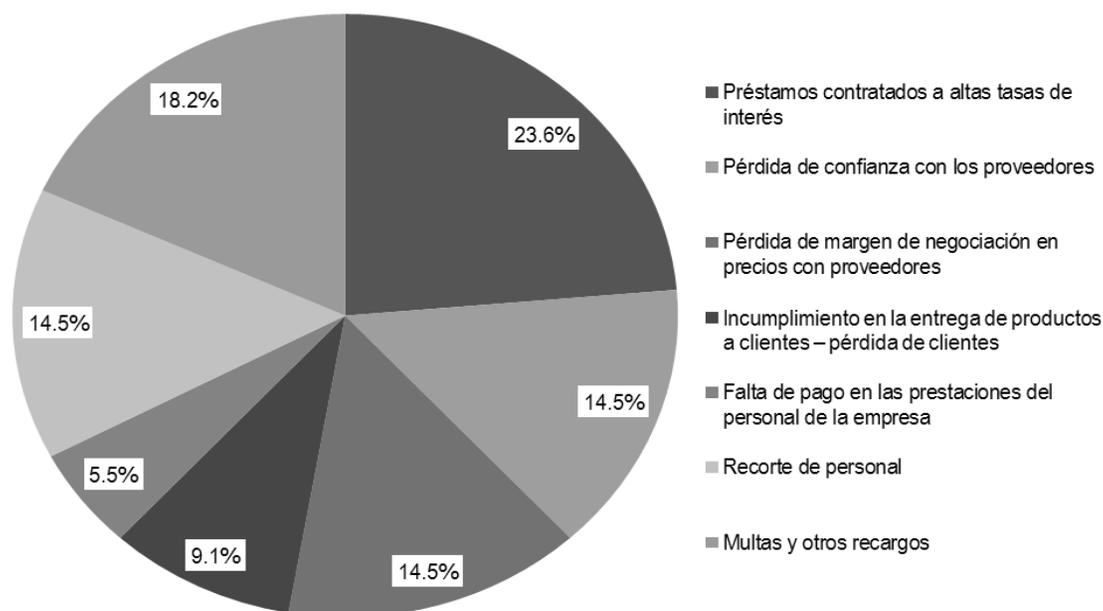


Figura 20. Impactos por problemas financieros.

## Análisis

El 41.8 % de las respuestas reflejan el deterioro en los resultados financieros de las empresas, por el incremento de gastos financieros, multas y otros recargos; el 29.1% ha deteriorado la relación con los proveedores y el 29.1% ha impactado negativamente en el personal de la empresa y en el servicio a los clientes. Observamos que los tres principales elementos afectados son de vital importancia para la estrategia corporativa de las empresas, por ello hay que fortalecer la gestión de riesgos financieros enfocados en la liquidez del negocio porque es principal activo de las empresas.

Aunque no todos los responsables de la administración de las empresas dedican recursos para la gestión de riesgos financieros, están conscientes de los impactos

negativos que tiene para la empresa no realizar una gestión adecuada entre los cuales están: Préstamos contratados a altas tasas de interés en operaciones de financiamiento, Pérdida de confianza con los proveedores, Pérdida de margen de negociación en precios con proveedores, recorte de personal, multas y recargos por pago tardíos. En síntesis la empresa pierde posicionamiento de mercado y en consecuencia participación, que en ocasiones obligan a la administración al cierre de operaciones.

El aspecto económico-financiero es una de las mayores preocupaciones de la empresa. Por ello, conocer el funcionamiento de los flujos de caja es fundamental para no ser arrastrados por los temidos problemas económicos. La entrada de dinero llega, fundamentalmente del pago de clientes. Por lo general, éstos no suelen pagar al contado, sino que en muchos casos retrasan el pago o lo realizan a plazos. En contraste, los gastos suelen pagarse inmediatamente o en períodos cortos. Por lo tanto, es posible que el empresario se encuentre con problemas de liquidez.

El gran reto para el empresario es el de realizar una adecuada gestión de los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea.

### **Pregunta No. 12**

¿Tiene conocimiento sobre prácticas de Gobierno Corporativo y de Gestión de Riesgos Financieros?

Tabla 14. Conocimiento sobre prácticas de Gobierno Corporativo

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	27	45.8	46.6
No	31	52.5	100.0
Total	58	98.3	
Sin Respuesta	1	1.7	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

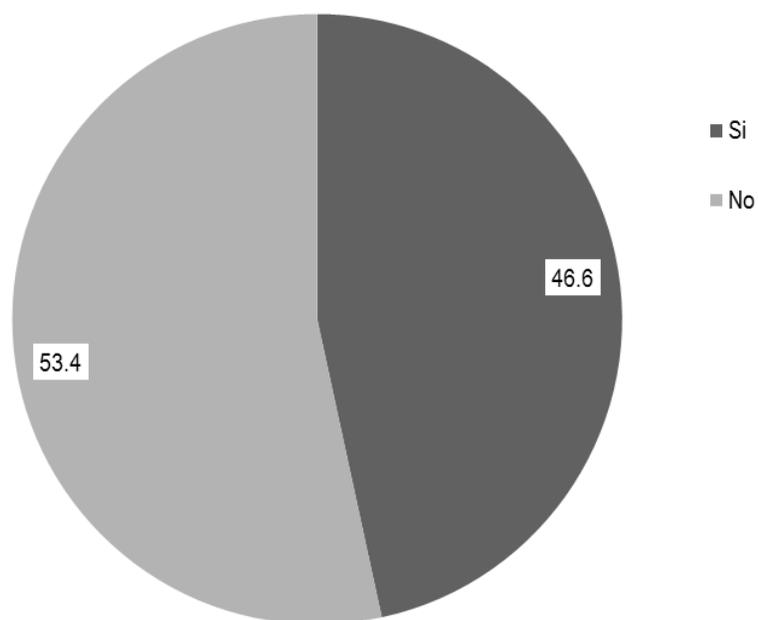


Figura 21. Conocimiento sobre prácticas de Gobierno Corporativo

## **Análisis**

Los empresarios confían en su capacidad de dirigir todas las tareas administrativas y tomar las decisiones financieras de sus negocios, sin considerar la necesidad de delegar ciertas funciones a personas capacitadas técnicamente para ello.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 53.4% desconocen la importancia de implementar prácticas de gobierno corporativo y gestión de riesgos financieros que les permitan establecer acuerdos que eviten conflictos entre los accionistas actuales y futuros, garantizando que la información de la empresa se presente de forma transparente, confiable y oportuna, además de brindar certeza y seguridad jurídica a los accionistas en sus derechos patrimoniales.

Es importante que las pymes busquen asesores en materia de auditoría, finanzas y recursos humanos integrados en un gobierno corporativo, conformado por al menos un contador, un administrador y un especialista financiero, que entre otras cuestiones, les ayuden a optimizar sus recursos. El gobierno corporativo en una pyme puede contribuir para que ésta alcance sus metas, por lo que es recomendable combinar la integración de la empresa con familiares de los dueños con experiencia en los negocios y consultores.

La adopción de prácticas de gobierno es fácil cuando los accionistas y personas responsables de su implementación están comprometidos con su tarea, convencidos del valor del cambio y motivados por lograr una visión común.

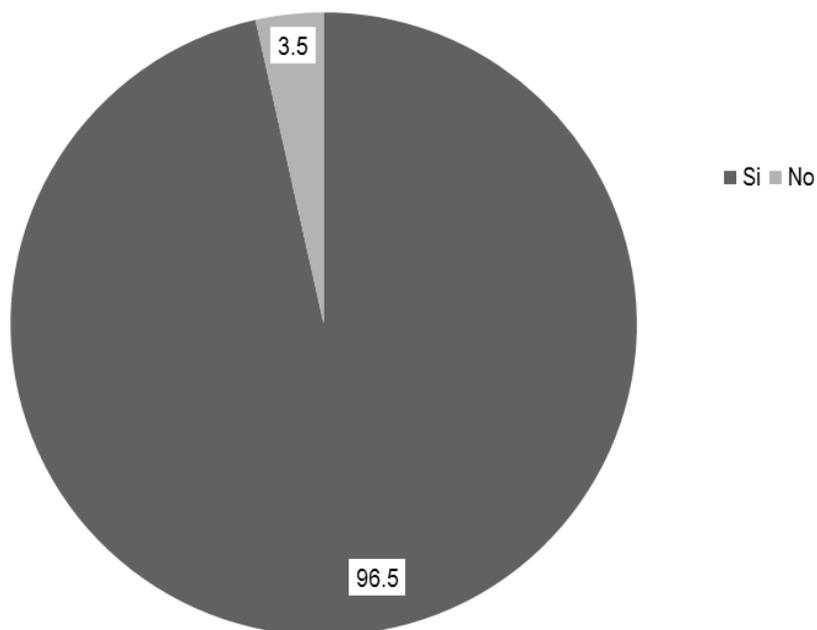
### Pregunta No. 13

¿Considera importante contar con un manual de Gobierno Corporativo y de Gestión de Riesgos Financieros y que la Administración lo considere para su implementación gradual?

Tabla 15. Necesidad de herramientas de Gobierno Corporativo

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	55	93.2	96.5
No	2	3.4	100.0
Total	57	96.6	
Sin Respuesta	2	3.4	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia



*Figura 22. Necesidad de herramientas de Gobierno Corporativo.*

## **Análisis**

El 96.5% de las empresas encuestadas considera importante apoyarse con un manual como herramienta que sirva de guía para la implementación de gobierno corporativo en sus empresas, entendiendo éste como el conjunto de prácticas que rigen las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, implementar gradualmente esta cultura en las empresas es imprescindible para que las organizaciones desarrollen una estructura clara, líneas de responsabilidad definidas y procedimientos eficaces de identificación, gestión, control y comunicación de riesgos.

En el sector de empresas evaluadas, generalmente por el tamaño de la organización las funciones operativas se encuentran concentradas en una persona, quien además es el propietario, es difícil para dicha persona pensar en la posibilidad de contar con esta herramienta, sin embargo; a medida que la organización evoluciona y crece, es posible que aún cuando el control en la gestión y la propiedad siga concentrada en una persona, por su dimensión requiera delegar funciones administrativas a personas que lo apoyen y que no necesariamente tienen una participación accionaria en la empresa, por lo que requerirá de colaboradores con un perfil profesional más robusto, además, se verá en la necesidad de incorporar miembros externos e independientes con experiencia en nuevos campos; es por ello que en la medida en que dichos instrumentos de gobernanza se apliquen

adecuadamente, permitirán que la organización esté en mejores condiciones de afrontar nuevos retos y seguir creciendo.

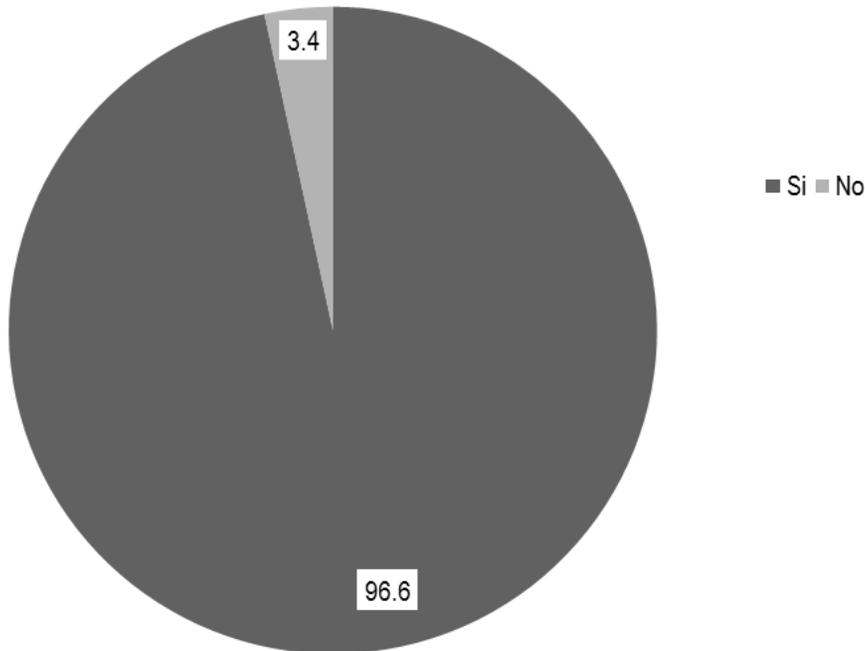
**Pregunta No. 14**

¿Considera que la implementación de una cultura de Gobierno Corporativo y una adecuada gestión de riesgos financieros generaría valor a su empresa?

Tabla 16. *Generación de valor para la empresa*

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	56	94.9	96.6
No	2	3.4	100.0
Total	58	98.3	
Sin Respuesta	1	1.7	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia



*Figura 23.* Generación de valor para la empresa.

### **Análisis**

El 96.6% de las empresas encuestadas consideran que la implementación de una cultura de gobierno corporativo permite guiar a la organización en sus principales directrices estratégicas, reforzar la confianza de los inversores, acreedores y clientes, obteniendo como consecuencia mejorar la eficiencia económica y la sostenibilidad de los resultados positivos a lo largo del tiempo, asegurando la creación de valor en el largo plazo; así como, permitir que cualquier tipo de organización pueda contar con instrumentos puntuales que ayuden a mejorar la gestión y la transparencia a través de una clara separación de roles por parte de la Alta Gerencia, la Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas.

Las Administración Superior de las empresas está consciente de los beneficios que generaría para sus empresas la implementación de una cultura de buenas

prácticas de gobierno corporativo, mejoraría el acceso al financiamiento público o privado en mejores términos y condiciones, tomar mejores decisiones relacionadas a los negocios gracias a la existencia de información oportuna, verídica y relevante proveniente de los reportes financieros que genera, existencia de una perfecta identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad, mayor transparencia de la empresa ante terceros y personal interno, fortalecería los procesos de sucesión de talento humano y liderazgos por cambio generacional, además de favorecer la administración de riesgos de la empresa.

### **Pregunta No. 15**

¿Considera que la falta de buenas prácticas de gobierno corporativo le limita incursionar de manera agresiva en el mercado donde participa su empresa?

Tabla 17. *Limitación a incursionar agresivamente en el mercado*

<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	45	76.3	77.6
No	13	22.0	100.0
Total	58	98.3	
Sin Respuesta	1	1.7	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

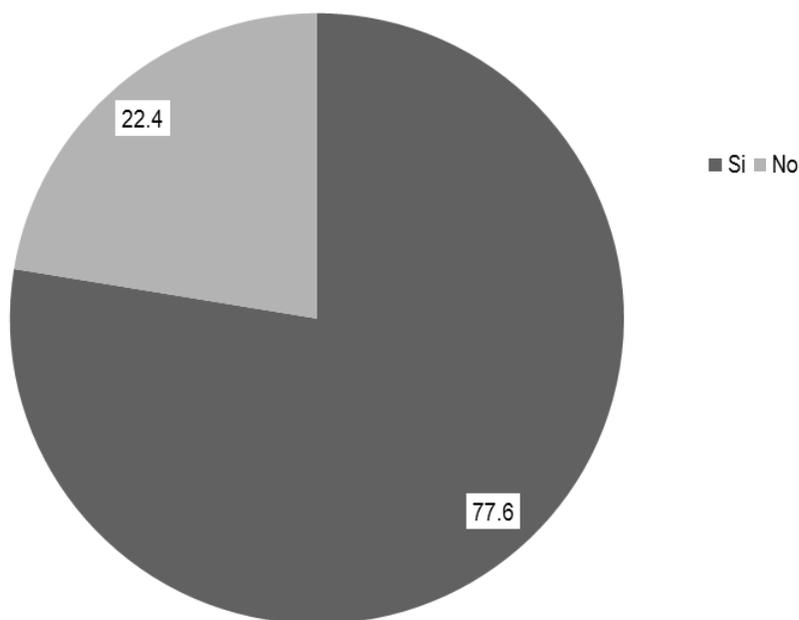


Figura 24. Limitación a incursionar agresivamente en el mercado.

### Análisis

Los resultados evidencian que el 77.6% de los encuestados consideran que la falta de implementación de una cultura de gobierno corporativo no les permite ser competitivos en el mercado que participan y esto se ve reflejado en el valor de sus empresas, por ello es importante que la Alta Dirección tome medidas para implementar gradualmente la referida cultura de principios y directrices que buscan establecer un modelo de gestión empresarial, con el que las compañías logran fortalecer su administración, determinar sus objetivos estratégicos, y atender las necesidades de todos los stakeholders tales como, el directorio, los accionistas, empleados y terceros, basándose en principios de ética, transparencia y responsabilidad empresarial.

A medida que el mercado se ha ido tornando más selectivo y globalizado, la cultura del buen gobierno corporativo se posiciona de forma importante en la gestión empresarial, permitiendo a las empresas construir un mismo marco de referencia y de esa forma mitigar la exposición al acceso de las compañías al mercado global, ya que la adopción de las buenas prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las compañías se convierten en un punto que marca la diferencia competitiva. Uno de los objetivos primordiales es el incremento del valor de la compañía, al tener buenas prácticas de gobierno corporativo, éstas repercuten de manera positiva en la reducción de sus costos, lo que hace que la compañía sea más eficiente y el mercado de capitales sea más atractivo como una alternativa de capitalización eficiente.

La implementación de prácticas culturales del buen gobierno corporativo y la aplicación de controles, fortalecen el mantenimiento del equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales, entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno corporativo se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las compañías y la sociedad.

**Pregunta No. 16**

¿Tiene conocimiento de empresas que hayan implementado una cultura de Gobierno Corporativo y este mejor posicionada en el mercado donde participa?

Tabla 18. Conocimiento de empresas que han implementado Gobierno Corporativo

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	24	40.7	41.4
No	34	57.6	100.0
Total	58	98.3	
Sin Respuesta	1	1.7	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia

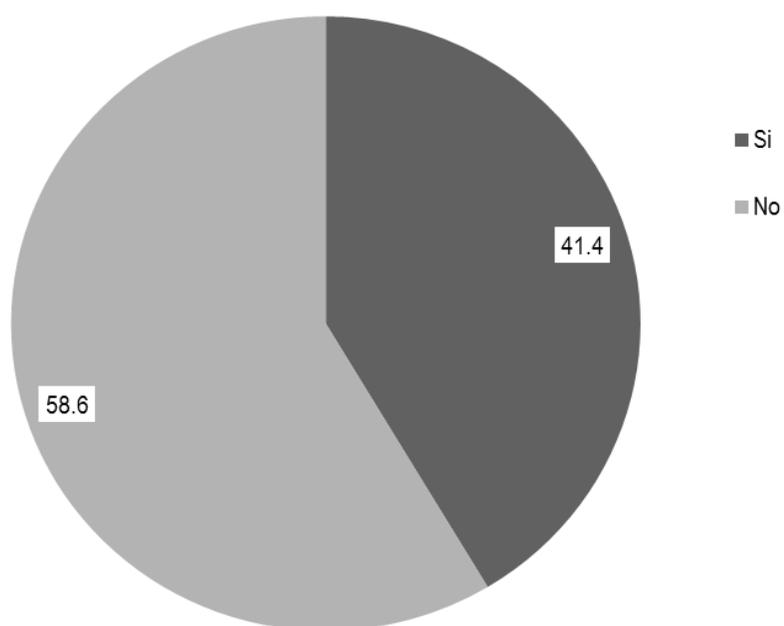


Figura 25. Conocimiento de empresas que han implementado Gobierno Corporativo.

## **Análisis**

El 58.6% de las empresas encuestadas no tienen conocimiento de empresas que hayan implementado una cultura de gobierno corporativo y que por ello tengan mejores condiciones y oportunidades de negocio en el mercado que participan, por el contrario el 41.4% tiene un marco de referencia del soporte en la gestión de negocios que llega a ser la referida cultura. Sin embargo, la incorporación de estas prácticas traerá como resultado a la organización un mayor nivel de comunicación entre los socios o futuros socios, además de una mejora en la toma de decisiones.

Especialmente cuando estos son miembros de la familia, este tipo de prácticas se vuelven mucho más importantes para favorecer en el fortalecimiento del equilibrio emocional en los tomadores de decisión de la empresa, incluyendo a los que tienen lazos familiares.

Su importancia en los países logrará un claro crecimiento en sus economías, ya que las pymes en los últimos 20 años son las que han tenido más visibilidad e impacto en la economía global por ser fuentes importantes de empleo; sin embargo, su ciclo de vida es muy corto y muchas de ellas no logran llegar a su máximo potencial, porque existe la limitante que otras pymes del mismo rubro penetran el mercado en que participan y las desplazan del mercado, por no poseer soporte financiero como administrativo sólido. Por lo tanto, se propone la implementación de emprendimientos dinámicos, es decir, implementar acciones empresariales con alto potencial de crecimiento, donde el uso de conocimiento, la gestión tecnológica, el talento humano, el potencial de acceso a recursos de financiamiento y una estructura de gobierno

corporativo les permita generar una ventaja comparativa y diferenciación de sus productos y servicios.

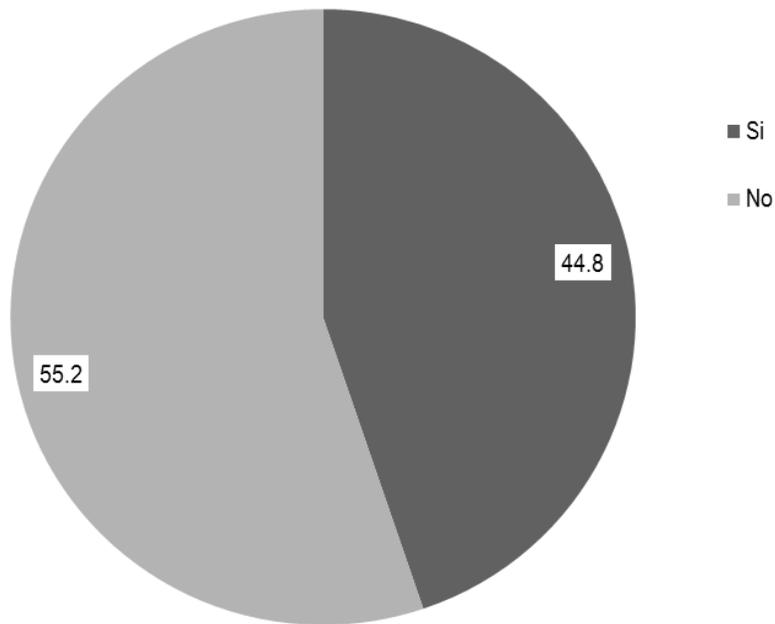
**Pregunta No. 17**

¿Existe un plan de sucesión definido para las posiciones de dirección con el propósito de asegurar la continuidad del negocio?

Tabla 19. *Existencia de un plan de sucesión*

Opciones	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	26	44.1	44.8
No	32	54.2	100.0
Total	58	98.3	
Sin Respuesta	1	1.7	
Total	59	100.0	

Fuente: Cuestionario de Investigación. Autoría propia



*Figura 26.* Existencia de un plan de sucesión.

### **Análisis**

El 55.2% de las empresas encuestadas no poseen un plan de sucesión de talento humano y liderazgos para sus empresas, las consecuencias más comunes de esta falta de planificación son la venta o liquidación de la empresa, la desintegración de las unidades de negocio entre los herederos o el fracaso de la firma por terminar administrada por el sucesor menos apto para los negocios. La sucesión ordenada es un proceso evolutivo y planificado, con el propósito de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Por ello, resulta particularmente llamativo que la opción de no hacer nada representa una de las actitudes más frecuentes adoptadas por los fundadores de las organizaciones.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas carecen de un plan de sucesión eficaz que permita dar relevo generacional a los fundadores de las organizaciones y dar cumplimiento a la visión y objetivos de la empresa a largo plazo, el objetivo de este consiste en garantizar la continuidad del negocio fundamentada en las acciones y estrategias medulares de la empresa.

El plan de sucesión forma parte de los estándares del buen gobierno corporativo, estrategia con la que se guían las empresas que buscan trascender en el largo plazo. Diagnosticar, planificar y ejecutar un plan de sucesión para el talento humano y lidezargo de las empresas se ha convertido en una herramienta poderosa para introducir una visión de futuro. En ese sentido, la sucesión se ha convertido en un proceso gradual que es ejecutado en un horizonte de tiempo razonable y con la visión estratégica que requiere darle continuidad el negocio.

#### **4.2 Comprobación de la Hipótesis**

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará la prueba t student, la cual es una distribución de probabilidad, para muestra pequeña con variables independientes o dependientes y en donde no se conoce la desviación estándar de la población.

Hipótesis de Trabajo:

“La falta de generación de valor en las Pequeñas y Medianas Empresas de la zona metropolitana de San Salvador está relacionada con la débil implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo”.

- Planteamiento de la Hipótesis:

a) Modelo Lógico:

$H_0$ : Las Pequeñas y Medianas Empresas de la zona metropolitana de San Salvador, generan valor al adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo.

$H_1$ : Las Pequeñas y Medianas Empresas de la zona metropolitana de San Salvador muestran deficiente generación de valor por la débil implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

b) Modelo Matemático:

$$H_0 = P_1$$

$$H_1 \neq P_1$$

c) Modelo Estadístico:

$$Z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{p \cdot q \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Dónde:

$p$  = Variabilidad Positiva (porcentaje con el se acepta la hipótesis)

$q$  = Variabilidad Negativa (porcentaje con el que rechaza la hipótesis)

- Regla de decisión:

✓  $\alpha = 5\%$  para proyectos de investigación

✓  $\alpha = 1\%$  para aseguramiento de Calidad

✓  $\alpha = 10\%$  para encuestas de mercadotecnia y políticas.

Margen de error: generalmente para las investigaciones es de 0.05

$$\alpha = 0.05$$

Nivel de Confianza (NC):

$$NC = 1 - \alpha$$

$$NC = 1 - 0.05$$

$$NC = 0.95$$

Grados de Libertad (GL):

$$GL = n - 1 \text{ (Donde } n \text{ es la población)}$$

$$GL = 59 - 1$$

$$GL = 58$$

Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
50	0.6794	1.2987	1.6759	2.0086	2.4033	2.6778
51	0.6793	1.2984	1.6753	2.0076	2.4017	2.6757
52	0.6792	1.2980	1.6747	2.0066	2.4002	2.6737
53	0.6791	1.2977	1.6741	2.0057	2.3988	2.6718
54	0.6791	1.2974	1.6736	2.0049	2.3974	2.6700
55	0.6790	1.2971	1.6730	2.0040	2.3961	2.6682
56	0.6789	1.2969	1.6725	2.0032	2.3948	2.6665
57	0.6788	1.2966	1.6720	2.0025	2.3936	2.6649
58	0.6787	1.2963	1.6716	2.0017	2.3924	2.6633
59	0.6787	1.2961	1.6711	2.0010	2.3912	2.6618
60	0.6786	1.2958	1.6706	2.0003	2.3901	2.6603

Figura 27. Grados de libertad.

Fuente: [http://cms.dm.uba.ar/academico/materias/1ercuat2016/probabilidadesy\\_estadistica\\_C/tabla\\_tstud ent.pdf](http://cms.dm.uba.ar/academico/materias/1ercuat2016/probabilidadesy_estadistica_C/tabla_tstud ent.pdf)

$$Z_c = \pm 1.6716$$

Se acepta la hipótesis si  $Z_c$  es mayor a -1. 6716 o menor a 1. 6716 caso contrario se rechaza

Se acepta la  $H_0$ , si  $Z_c < -1.6716$  con un  $\alpha = 0.05$

Se acepta  $H_1$ , si  $Z_c > 1.6716$  con un  $\alpha = 0.05$



Figura 28. Zona de aceptación.

Fuente: Autoría propia

- Análisis de variable independiente:

Pregunta 14: ¿Considera que la implementación de una cultura de Gobierno Corporativo y una adecuada gestión de riesgos financieros generaría valor a su empresa?

Tabla 20. Frecuencia de variable independiente

Opciones	F	Frecuencia (fr)
SI	56	0.97
NO	2	0.03

Fuente: Cuestionario de investigación. Autoría propia.

- Análisis de variable dependiente:

Pregunta 9: ¿Considera importante contar con un manual de Gobierno Corporativo y de Gestión de Riesgos Financieros y que la Administración lo considere para su implementación gradual?

Tabla 21. *Frecuencia de variable dependiente*

Opciones	F	Frecuencia (fr)
SI	55	0.96
NO	2	0.04

Fuente: Cuestionario de investigación. Autoría propia.

- Análisis

Respuesta Variable Independiente	No	2
Respuesta de Variable Dependiente	No	2
Total de respuestas Negativas		4
Número Total de Preguntas		17

$$p = \frac{(VIP + VDP)}{\text{Número total de preguntas}}$$

$$p = \frac{(2 + 2)}{17}$$

$$p = \frac{4}{17}$$

$$p = 0.235294$$

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0.235294$$

$$q = 0.764706$$

Por lo tanto:

$$Z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{p \cdot q \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Donde:

$$P_1 = 0.03$$

$$P_2 = 0.04$$

$$p = 0.235294$$

$$q = 0.764706$$

$$n_1 = 2$$

$$n_2 = 2$$

$$Z = \frac{0.03 - 0.04}{\sqrt{(0.235294)(0.764706) \left( \frac{1}{2} + \frac{1}{2} \right)}}$$

$$Z = \frac{-0.01}{\sqrt{(0.235294)(0.764706)(0.500 + 0.500)}}$$

$$Z = \frac{-0.01}{\sqrt{(0.235294)(0.764706)(1.00)}}$$

$$Z = \frac{-0.01}{\sqrt{0.179931}}$$

$$Z = -0.0235748$$

## Conclusión

Con los resultados obtenidos se observa que el valor de  $Z_c$  calculado (-0.0235748) es mayor que -1.6716 con un  $\alpha = 0.05$ , con esta conclusión se acepta la Hipótesis que dice “ $H_1$ : Las Pequeñas y Medianas Empresas de la zona metropolitana de San Salvador muestran deficiente generación de valor por la débil implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo”.

### 4.3 Diagnóstico

El objetivo principal del estudio es obtener información relevante sobre la factibilidad de la implementación de un modelo de buenas prácticas de gobierno corporativo que le permita a las pequeñas y medianas empresas fomentar una cultura de negocios basada en gobernanza corporativa y que esto les permita una adecuada gestión de riesgos financieros a los que está expuesta la entidad, considerando que dentro del entorno en que participan no les es aplicable regulación u obligación de fomentar dicha cultura por parte de un ente de supervisión.

Con los resultados obtenidos se observa que el modelo de negocios de dichas empresas no se fundamenta bajo una cultura de gobierno corporativo, a pesar de que algunas conozcan sobre la misma, el órgano de dirección que prevalece es el Administrador Único, esto derivado de la propiedad de la empresa, porque generalmente son empresas familiares o el accionista mayoritario representa a la entidad y es el tomador de decisiones relevantes para el negocio, derivado de ello no

se tiene una adecuada segregación de funciones en las actividades que se ejecutan o desde los perfiles de puestos, porque el dueño tiene dualidad de funciones siendo el tomador de las decisiones y el ejecutor de las mismas, lo que ocasiona tener una débil e inadecuada gestión de riesgos con las finanzas de la entidad exponiendo a daños económicos para la empresa, entre ellos encarecimiento de inventarios, aplicación de multas, financiamiento a altas tasas de interés, entre otros elementos; además, limitada visión estratégica con sus partes relacionadas, entre ellas proveedores, clientes, bancos, equipo de apoyo.

Además, no se tiene una adecuada rendición de cuentas entre las partes interesadas, provocando que la empresa no transmita seguridad ante los inversionistas, por ello otras empresas que si están haciendo el esfuerzo de llevar esta cultura a sus instituciones están desplazando del mercado a empresas que no las aplican.

Es importante mencionar que la mayoría de las empresas encuestadas no cuentan con un plan de sucesión que les permita mantenerse en el largo plazo, porque en la actualidad no lo ven necesario, o porque no se cuenta con las personas idóneas para hacerlo; sin embargo, éstas deben orientarse a capacitar a las personas sucesoras para que la empresa pueda continuar con las operaciones y no sea desplazada del mercado.

Los resultados de la investigación indican que para que las pequeñas y medianas empresas del país trasciendan cada una en su rubro, es necesario e importante concientizar a cada empresario para que inicie con la implementación de la cultura de negocios basada en buenas prácticas de gobernanza en sus empresas,

para que puedan visualizar los beneficios y el valor que ésta generaría, a pesar de no ser de obligado cumplimiento para el sector, es importante que por voluntad se apeguen a estos principios y sean implementados de la manera que mejor beneficie a la empresa.

La Transparencia es otro pilar importante en la cultura del gobierno corporativo, la cual debe fortalecerse, porque no solo se basa en la información financiera que se comunica, interna o externamente, sino que además es esencial la claridad e integridad de la información, asegurarse que no haya sido manipulada, además, de ser oportuna en el tiempo y dirigida a las personas correctas, en consecuencia debe existir una clara rendición de cuentas y una equidad en el trato hacia los inversionistas, como protección al interés minoritario del posible abuso del interés mayoritario que, de alguna manera, más de una vez toman decisiones a su conveniencia, por ello todas las partes involucradas dentro de una empresa deben ser tratados con el mismo nivel de transparencia.

El gobierno corporativo ya no es un elemento regulatorio dentro de las empresas, o un proceso para presentar buena imagen empresarial, es un elemento estratégico que permite a las empresas diseñar un modelo de negocios que les permita sostenerse dentro de los mercados en que participan y no mantener operaciones enfocadas en la sobrevivencia empresarial. Si la empresa no puede demostrarles a sus clientes y a sus proveedores que tiene una adecuada gestión del negocio soportada en sanas prácticas de Gobierno Corporativo, un adecuado sistema de control interno, un adecuado modelo de prevención, simplemente no van a interactuar con ella.

En la actualidad, las empresas provenientes de países desarrollados con enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, están pidiendo, cada vez más y de manera explícita, que se cumpla con las leyes y regulaciones relacionadas con trabajo de menores de edad, así como de fraude y anti corrupción, cualquier contrato relacionado con comercio exterior tiene este tipo de cláusulas, por ello organismos multilaterales y otros financiadores que se encarguen de impulsar el sector pyme, requeriran que las empresas que quieran optar a ello, esten apegadas a esta cultura.

Es por ello, que es importante contar con una herramienta que les permita fortalecer la capacidad estratégica y perspectiva que tienen de la organización en sí misma. Esto quiere decir, que es necesario que cada empresario tenga claridad en la visión de su empresa en el corto, mediano y largo plazo, qué tienen que hacer para que la empresa sea sostenible en el tiempo, visión fundamentada en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

#### **4.4 Propuesta de Manual de Gobierno Corporativo para las Pymes**

La ejecución del diagnóstico realizado a 59 empresas Pymes del sector servicios y comercio del gran San Salvador, nos permitió identificar que ese nicho de empresas presentan débiles prácticas de Gobierno Corporativo para la gestión de sus empresas, sobre esos resultados se ha diseñado una propuesta de Manual de aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo, con el propósito que sirva de guía para la implementación de dichas prácticas, las cuales están orientadas a fortalecer la

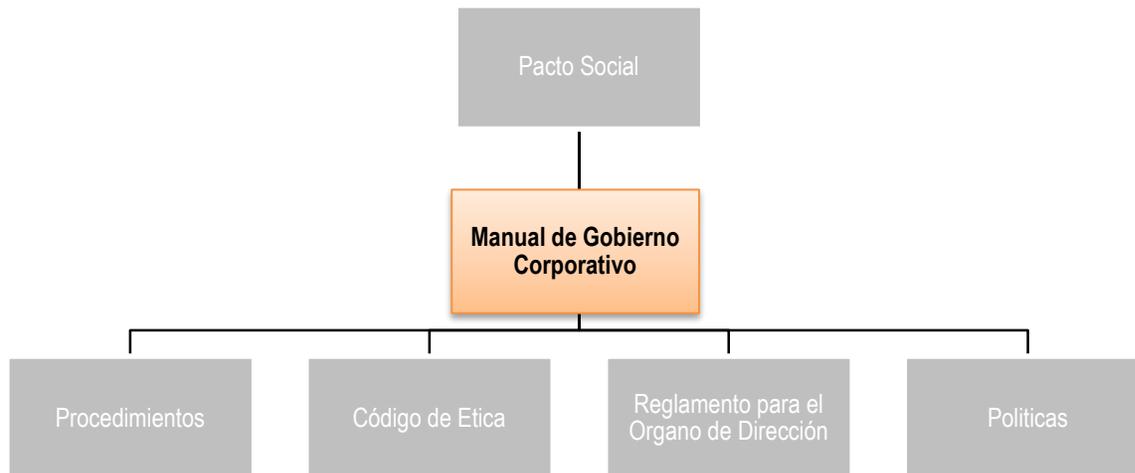
cultura de negocios en sus organizaciones y a la vez permita la generación de valor para las partes interesadas.

Logo de la empresa	<b>MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	MGC - 001
		Fecha de Aprobación
		Página 95 de 135

- 1. Objetivo:** El Manual de Gobierno Corporativo tiene como propósito fortalecer la estrategia del negocio de la empresa con el establecimiento de principios, estándares de conducta y prácticas correctivas, además de regular las conductas en la realización de sus actividades y en la prestación de sus servicios; además, servir de instrumento para la comunicación y divulgación a los grupos de interés sobre los principios de gobierno corporativo, la información a divulgar y gestionar los conflictos de interés en eventos específicos, entre otros aspectos.
- 2. Alcance:** El Manual de Gobierno Corporativo aplica a Accionistas, Directores, Administradores y Colaboradores de la compañía, en ningún caso sustituye al marco legal aplicable al gremio empresarial, ni a las disposiciones que en materia de Gobierno Corporativo establezca o haya establecido la Junta Directiva, pero si las complementa.
- 3. Referencias:**  
Principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico -  
OECD
- 4. Definiciones:**

- **Gobierno Corporativo:** Es el conjunto de principios y normas de conducta que regulan las relaciones entre la Alta Administración o Gerencia de la entidad, su Directorio, sus Accionistas y otros grupos de interés, con el propósito de generar la estructura a través de la cual se fijan los objetivos y los medios de lograr los mismos, debiendo determinar el sistema de su monitoreo.
- **Grupos de interés:** Son las personas, grupos o entidades que por su vinculación con la empresa, como clientes, empleados, reguladores, proveedores, entre otros, tienen interés en la empresa, o sobre las cuales la empresa tiene y/o podría tener influencia en su actividad.
- **Junta Directiva o Directorio:** Grupo de personas que pertenecen a una empresa y son los que dirigen la misma, generalmente está formada por Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Secretario de actas, Vocales Titulares y Vocales Suplentes.
- **Gerencia o Administración Superior:** Se entenderá por gerencia o Administración Superior a la máxima autoridad ejecutiva (llámese gerente general, vicepresidente ejecutivo, presidente ejecutivo u otra denominación), así como al segundo ejecutivo de más alto rango (llámese subgerente general o cualquier otra denominación) y a los otros gerentes y colaboradores que ejecuten funciones claves que deban reportar directamente a los anteriores.
- **Lealtad:** El deber de los miembros de la junta directiva, Administrador Único o Gerente General de actuar de buena fe en el interés de la sociedad. La lealtad debe impedir que los miembros actúen en su propio interés, o el interés de otro individuo o grupo, a expensas de la sociedad y del resto de los accionistas.

La estructura documental complementaria a este Manual de Gobierno Corporativo puede constar de las siguientes partes:



El sistema de Gobierno Corporativo, parte de la elaboración de las definiciones estratégicas como la misión, la visión, los valores, los pilares estratégicos, los objetivos y los planes estratégicos periódicos, junto con la adecuada identificación de los grupos de interés, sus derechos y expectativas.

## **5. Principios de Gobierno Corporativo**

En cuanto a la relación entre Accionistas, Junta Directiva y Administración, el Gobierno Corporativo se soporta sobre los siguientes principios básicos:

### **5.1 Transparencia**

Los administradores tienen que estar comprometidos más allá de los deberes básicos de informar a propietarios y terceros sobre el desempeño de la compañía, rendir cuentas, informar de manera sistemática, clara y oportuna sobre los objetivos,

expectativas, oportunidades, amenazas y en general todos aquellos eventos que tengan capacidad de influir en el presente y futuro de la institución.

## 5.2 Equidad

Asegurar que todos los grupos de interés, incluidos los accionistas, sean tratados con justicia y equidad, es decir tratando a todos con igualdad y de forma imparcial, ya que esto no solamente evita conflictos, sino que, genera un clima de confianza que proporciona la prosperidad.

## 5.3 Imparcialidad

Todas las decisiones que se tomen en la compañía serán equilibradas y adoptadas con rectitud, no beneficiarán a ninguna parte en detrimento de otra o de los intereses de la empresa, los cuales prevalecerán en evento de conflicto.

## 5.4 Responsabilidad Personal

La gestión de las personas involucradas en el gobierno de la entidad, tienen que obedecer al principio general de la responsabilidad solidaria por acción u omisión, cuando haya situaciones que objetivamente contraríen el espíritu del presente Manual o cualquier disposición normativa que rige a la empresa.

## 5.5 Responsabilidad Corporativa

La sumatoria de las decisiones de todas las personas involucradas, Accionistas, Directores, Dignatarios y Administradores, constituyen la forma de actuar de una organización, por tanto, las responsabilidades corporativas se construyen a través de las responsabilidades de las personas. Adicionalmente, como la gestión empresarial

tiene impacto en la comunidad, las decisiones estratégicas y de negocios, deben tener en consideración esta circunstancia.

## **6. Gobierno de la Compañía**

Para el cumplimiento de las prácticas propuestas en el manual, la empresa y todos sus Directores, Administradores y Colaboradores, además de cumplir con las leyes aplicables, y con el Pacto Social, observarán los siguientes principios:

- Sus actividades, se desarrollan en consonancia con el respeto de la dignidad humana por los clientes, colaboradores, usuarios, proveedores y demás personas que tengan cualquier tipo de relación con la empresa
- Las relaciones de la empresa, con sus Grupos de Interés se desarrollan en un ambiente de respeto, colaboración, cordialidad y equilibrio.
- Entienden que la ética, la integridad y la honestidad, son la piedra angular sobre la cual se desarrollan todas las actividades de la empresa.
- Los Directores, Administradores y Colaboradores de la empresa, se preocupan siempre porque su actividad principal, se desarrolle con los mejores estándares de servicios, procurando satisfacer los intereses legítimos de los clientes.
- Adicionalmente, al cumplimiento del marco normativo, los Administradores de la empresa, velan permanentemente porque los reclamos, sugerencias y observaciones de cualquiera de los Grupos de Interés sean abordados con buena disposición y se resuelvan de manera oportuna.
- Cumplirán con las políticas corporativas, que en materia de Gobierno Corporativo, establezca y mantenga vigentes la Junta Directiva.

## Derechos de los accionistas

- Los beneficiarios de las acciones comunes, tendrán los siguientes derechos fundamentales:
- Participar en las Asambleas de Accionistas de carácter ordinario o extraordinario.
  - Tomar las decisiones que competen a la Asamblea de Accionistas, con fundamento en el criterio de una acción, un voto.
  - Nombrar a sus representantes en la Junta Directiva y a los miembros independientes, de acuerdo con el reglamento respectivo.
  - Participar en las decisiones estratégicas de la empresa, como la distribución de las utilidades, entre otras.
  - Revisar los documentos previo a las reuniones ordinarias para la toma de decisiones.
  - Formular peticiones respetuosas a la Junta Directiva, incluyendo recomendaciones sobre el Gobierno Corporativo.

## Asamblea General de Accionistas

Se establecen lineamientos que sirvan como guías para que la empresa se estructure adecuadamente dentro de sanas prácticas, en lo que respecta a los fundamentos de un buen Gobierno Corporativo, a la estructura y las responsabilidades de la Junta Directiva, y a la relación entre ésta y la Gerencia Superior.

## Derechos y deberes de la Asamblea General de Accionistas

Serán facultades exclusivas de la Asamblea General de Accionistas, además de aquellas que expresamente establezca la legislación aplicable, las siguientes:

- Modificar el pacto social de la empresa.
- Aumentar o disminuir el capital social.
- Definir la política de distribución de dividendos.
- Tomar decisiones sobre transformaciones, fusiones, término o liquidación de la empresa.
- Elegir o destituir a los miembros de la Junta Directiva en cualquier momento.
- Conocer al menos, anualmente, los informes de labores de la Presidencia de la Junta Directiva, y de la Gerencia General.
- Aprobar los estados financieros anuales, junto con el informe de los auditores independientes.
- Aprobar el reglamento y las directrices para el funcionamiento de la Junta Directiva y el Código de Ética aplicable a Directores y Colaboradores.

## Junta Directiva

La Junta Directiva, es responsable de la definición y supervisión de las políticas que orientan los procesos y estrategias del negocio. De igual manera, es responsable por el establecimiento de una estructura de Gobierno Corporativo y de su funcionamiento efectivo.

Adicionalmente, es responsable por la definición y supervisión de las políticas de administración de los riesgos inherentes a la actividad de la empresa, por lo que también desarrolla el seguimiento y control de gestión de la administración y los resultados de la empresa, sirviendo de enlace entre este y los accionistas, velando por la calidad de la información, el buen trato a todos los Grupos de Interés y el cumplimiento de las disposiciones legales, regulatorias, del pacto social y del presente Manual.

La Junta Directiva, estará integrada por directores con conocimientos y experiencia relevante respecto a las operaciones y los riesgos inherentes a las actividades de la compañía, con un número de miembros mínimo de tres y máximo de nueve . La mayoría de los Directores serán individuos que no participen en la gestión administrativa diaria y cuya participación no presente conflictos materiales éticos o de interés. Además tendrán las responsabilidades siguientes:

- Velar porque existan condiciones generales de trabajo adecuadas para el desempeño de las tareas asignadas al personal.
- Promover, en conjunto con la gerencia superior, estándares éticos y de integridad.
- Promover una cultura organizativa que demuestre y enfatice a todos los funcionarios la importancia del proceso de control interno, el rol de cada uno dentro la empresa y estar plenamente integrados al mismo.
- Documentarse debidamente y tener acceso a toda la información necesaria sobre las condiciones y políticas administrativas para tomar decisiones, en el ejercicio de sus funciones ejecutivas y de vigilancia.

- Aprobar la estructura organizacional y funcional del sistema de control interno y asegurarse que la gerencia superior verifique su efectividad.
- Seleccionar y evaluar al gerente general y a los responsables por las funciones de auditoría externa.
- Aprobar y revisar por lo menos una vez al año los objetivos y procedimientos del sistema de control interno, así como los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos, de control de riesgos y demás manuales en donde se plasmen los mismos, así como los incentivos, sanciones y medidas correctivas que fomenten el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y verificar su cumplimiento sistemáticamente.

### Responsabilidades de la Gerencia Superior

La Gerencia Superior tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Implementar las estrategias y políticas aprobadas por Junta Directiva.
- Asegurar el funcionamiento y efectividad del sistema de control interno.
- Dotar a los distintos niveles de gestión y operación con los recursos necesarios para el adecuado desarrollo del sistema de Control Interno.
- Asegurar el funcionamiento y efectividad de los procesos que permitan la identificación y administración de los riesgos que asume la empresa en el desarrollo de sus operaciones y actividades.
- Mantener una estructura de organización que asigne claramente responsabilidad, autoridad, y las líneas jerárquicas.

- Desarrollar procesos que identifiquen, midan, verifiquen, controlen y reporten los riesgos incurridos por la empresa junto con sus mitigantes.

### Funciones del Gerente General

El Gerente General nombrado por la Junta Directiva es el principal responsable de ejecutar y velar por que se cumplan las disposiciones aprobadas por la Junta. En tal sentido entre otros tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- Colaborar, o ejecutar, con la gestión del proceso de administración de riesgos de la institución.
- Gestionar para que se implemente un adecuado sistema de control interno.
- Implementar estrategias y políticas aprobadas por la Junta Directiva.
- Gestionar para superar las deficiencias detectadas por Auditoría Interna y Auditoría Externa.
- Verificar que la institución cumpla con las normativas legales vigentes.
- Verificar la implementación de un sistema ético y de prevención de conflictos de interés.
- Verificar que existan canales adecuados para asegurar la transparencia en las actividades internas y hacia los clientes de la empresa.
- Mantener una estructura de organización que asigne claramente responsabilidad, autoridad y las líneas jerárquicas
- Garantizar la exactitud de la información necesaria para la toma de decisiones, enviada a los diferentes órganos de dirección.

- Garantizar que en la estructura de la organización se tomen en cuenta los principios de segregación de funciones.
- Gestionar por una correcta asignación de recursos para las áreas de control y de gestión de riesgos sobre todo en lo que refiere al desarrollo del sistema de control interno.

## **7. Sistema de Control Interno**

La empresa cuenta con un Sistema de Control Interno, que entre otros elementos, asegura que los riesgos estén identificados, que existen los mitigantes y planes de auditoría.

### Colaboradores

La empresa vela por lo siguiente:

- Otorgar un trato justo y respetuoso a sus Colaboradores.
- Generar espacios de diálogo, en igualdad de condiciones.
- Mitigar la fuga del talento humano.
- Promover sanas prácticas de conducta, por parte de los Colaboradores.
- Generar una cultura de excelencia, por la que todo colaborador tendrá derecho a ser capacitado e incentivado.

### Clientes, Inversionistas y Usuarios

La relación de la empresa, con los clientes, inversionistas y usuarios, se desarrolla dentro de un marco de absoluto respeto y se procura mantener un adecuado equilibrio jurídico en la relación.

La empresa es y será, una organización orientada al cliente y por lo tanto, la Junta Directiva y el equipo ejecutivo, tendrán como prioridad, la creación y fortalecimiento en todos los Colaboradores, de una cultura de servicio al cliente.

### Componentes del Sistema de Control Interno

La empresa deberá aplicar un sistema de control interno adecuado a la naturaleza, la complejidad y los riesgos inherentes de sus negocios, los cuales deberán ser periódicamente revisados y adaptados a los cambios y necesidades de su entorno. El sistema de control interno comprenderá, como mínimo, lo siguiente:

- **Ambiente de control.** Sistema de organización y administración que corresponda al establecimiento de una adecuada estructura organizativa y administrativa que delimite claramente las obligaciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación existente entre las áreas operativas y administrativas las cuales deben estar contenidas en el respectivo manual de organización y funciones. Este sistema contemplará una adecuada segregación de las actividades atribuidas a los integrantes de la institución de tal forma que sea evitado, entre otros, el conflicto de intereses, así como proporcionar medios para minimizar y monitorear adecuadamente áreas identificadas como de potencial conflicto.
- **Evaluación de riesgo.** Sistema de control de riesgos que corresponda a los mecanismos establecidos en la empresa para la identificación, monitoreo y administración de los riesgos a que se exponga la empresa. Este sistema

deberá referirse a riesgos externos e internos, incluyendo la evaluación permanente de los mecanismos y actividades de control, así como de las acciones correctivas o mejoras requeridas según sea el caso.

- **Actividades de control.** Sistema basado en políticas, procedimientos, y controles preventivos, correctivos, manuales, informáticos, gerenciales o directivos, que se ejecutan en todos los niveles de la organización para el seguimiento de las actividades desarrolladas, de forma que se pueda evaluar si los objetivos de la institución están siendo alcanzados, si los límites establecidos, las leyes y reglamentos aplicables están siendo cumplidos, así como asegurar que las excepciones y desvíos significativos puedan ser prontamente informados a la gerencia superior y a la junta directiva, siendo corregidos si es procedente.
- **Información y comunicación.** Sistema que permita identificar, recoger, generar, procesar y divulgar información confiable y oportuna en materia financiera, operacional, administrativa y de cumplimiento, para generar las condiciones relevantes para la toma de decisiones, que corresponden a los mecanismos destinados a la elaboración e intercambio de información interna y externa. Este sistema comprenderá también las acciones realizadas para la difusión de las responsabilidades que corresponden a los diferentes niveles directivos y al personal sobre el control de sus actividades, así como la remisión de información a las entidades reguladoras.
- **Monitoreo.** Es el proceso que se lleva a cabo para verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo. Se realiza por medio de la

supervisión continua que realizan los líderes de cada área o proceso como parte habitual de su responsabilidad frente al control interno.

- **Evaluaciones independientes.** Son los procedimientos de seguimiento permanente realizados por áreas de apoyo que no forman parte del área evaluada, así como la autoevaluación de cada área, que proporcionan una retroalimentación importante. Adicionalmente, es necesario realizar evaluaciones que se centren directamente sobre la efectividad del sistema de control interno, las cuales deben ser realizadas por personas totalmente independientes del proceso, tales como auditores internos o externos, como requisito indispensable para garantizar su imparcialidad y objetividad.

### Principios del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno de la empresa, en su diseño, e implementación, asegurará la existencia de los siguientes principios:

- **Autocontrol:** Para asegurar que todo el personal de la empresa, sin importar su jerarquía, tenga la capacidad de advertir desviaciones y poder efectuar correctivos en el ejercicio y cumplimiento de sus funciones, así como para fortalecer permanentemente la ejecución de sus responsabilidades
- **Autorregulación:** *fomentar la autocrítica constructiva con el propósito de la búsqueda de la mejora continua dentro de la empresa y en su Sistema de Control Interno*

- **Autogestión:** Para desarrollar las habilidades necesarias para interpretar, coordinar, ejecutar y evaluar eficazmente el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

## **8. Situaciones que generan Conflicto de Interés**

La empresa entiende que entre otras que se puedan presentar, las siguientes situaciones son susceptibles de generar un conflicto de interés y por lo tanto, quien pueda estar inmerso en ellas tiene la obligación de revelarlas:

- Accionistas que participan en otras empresas del mismo giro y tienen acceso a información privilegiada de clientes y productos
- Alta Administración con negocios paralelos o relaciones sin transparencia con proveedores para obtener beneficios personales
- Empresas paralelas que compran productos de la empresa para lograr metas de ventas y generar bonos económicos por desempeño de los ejecutivos
- Vinculación de la empresa con negocios de familiares o amigos de Directores o Ejecutivos.
- Vinculación de la empresa con causas sociales o políticas, con influencia de Directores o Ejecutivos de la empresa.

## **9. Plan de sucesión**

Es importante tomar en cuenta que a medida que se desarrolla el plan de sucesión se debe llevar a cabo un proceso de revisiones y monitoreo. Para ello se deben tomar

acciones para asegurar la realización de un plan de sucesión exitoso, acciones a seguir:

- Definir el alcance del proceso y los roles de los participantes
- Definir los perfiles requeridos de las personas que tomarán los nuevos roles.
- Definir si los perfiles requeridos son parte del capital humano de la empresa.
- Identificar a los sucesores.
- Realizar un análisis de fortalezas de cada uno de los sucesores y definir si son aptos para el nuevo rol.
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidad de los candidatos y definir si estas pueden ser mejoradas antes de tomar el rol.
- Definir el período de implementación del plan de sucesión.
- Elaborar planes de salida y transición para las personas que dejan los roles.
- Preparar la integración del sucesor
- Evaluar la situación de la empresa y definir cuáles son las ventajas y desventajas que ayudarán o impedirán su progreso en el futuro.
- Formalizar de manera legal la sucesión de roles. Desarrollar un plan de contingencia para el proceso.

## **10. Vigencia**

Este Manual, rige desde la fecha de su aprobación por parte de la entidad que lo adopte.

Prevalecerá un criterio de interpretación y aplicabilidad que asegure que ante el posible conflicto de una estipulación del presente Manual con cualquier otra disposición, política o directriz interna, siempre prevalecerá lo dispuesto en el documento específico que a criterio de la Administración superior sea más favorable para la empresa y se pueda medir la generación de valor.

Es responsabilidad de la Junta Directiva, mantener este Manual actualizado en todo momento y asegurar la congruencia y armonía con las disposiciones que en materia de Gobierno Corporativo establezca periódicamente.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado durante el desarrollo de la investigación, y tomando en cuenta las distintas opiniones de las empresas encuestadas del sector comercio y servicio, con relación a una cultura basada en sanas prácticas de Gobierno Corporativo, y con el propósito que éstas sean implementadas en las empresas sin importar la estructura económica y sea generador de valor en las mismas, se llega a las conclusiones siguientes:

1. La propiedad de las Pymes se enfoca en una estructura de carácter familiar, derivando en una asignación de puestos y funciones en los familiares más cercanos a los socios fundadores, dejando de lado realizar procesos de selección que permitan seleccionar y contratar a personal clave con las competencias y conocimientos suficientes para liderar las áreas más importantes en la empresa; esto se debe a la falta de confianza por parte de los dueños a que la empresa sea administrada por personal independiente.
2. En la mayoría de las empresas su órgano de dirección es el Administrador Unico designación que se realiza por requerimiento legal, generalmente ésta persona es el gerente de la empresa y por lo tanto, al no existir directrices que le permitan delimitar sus funciones, éste crea algunas reglas, las ejecuta y es quien toma las decisiones. En ese sentido es necesario crear mecanismos o herramientas de control que ayuden a que las empresas a que se ordenen y esto les permitan alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, para que

puedan expandirse en los mercados y logren mantenerse en el tiempo. En la actualidad estas empresas no cuentan con planes estratégicos y de gestión de riesgos, en su mayoría no poseen políticas, procedimientos, manuales, y evaluaciones de desempeño que ayuden a fortalecer las competencias desarrolladas por los involucrados.

3. La falta de un ente regulador y una legislación específica para el sector limita a que estas empresas se incentiven a iniciar un proceso de implementación de cultura basada en buenas prácticas de gobierno corporativo que permita brindarles mayor seguridad en el manejo y dirección, ya que por sí solo no lo ven necesario, de acuerdo a los resultados la mayor parte de las empresas encuestadas desconocen en que consiste y los beneficios que les podría brindar el implementarlo, por lo que hay falta de interés en capacitarse en este tema y lo catalogan como un gasto para la empresa y no como una inversión a mediano plazo, contribuyendo a la posición negativa la falta de obligatoriedad de la implementación ya que la implementación se deriva de la voluntad y de la visión que la alta administración le pretenda dar a la empresa.
4. Las empresas no cuentan con una adecuada segregación de funciones en los órganos de propiedad, dirección y administración, derivando en una deficiente planeación, ausencia de procesos administrativos, de gestión y control de riesgos, lo que influye en la pérdida de valor de las compañías y a que éstas no puedan subsistir en el tiempo .

➤ Los órganos de dirección son concientes de la existencia de los posibles riesgos que pueden afectar la operatividad del negocio; sin embargo, no han desarrollado planes de gestión integral de riesgo para mitigar las pérdidas derivadas de la materialización de los mismos. No existe una cultura que les permita anticiparse, sino que ésta se basa en corregir y buscar medios de defensa en el momento que suceden, lo que impacta negativamente en la rentabilidad de las empresas, pues al no tener un horizonte claro sobre las posibles dificultades que pueden tener procedentes de sus operaciones o del entorno y de cómo enfrentarlos, las expone a ser vulnerables a posibles pérdidas o en el peor de los casos a desaparecer del mercado donde participan.

5. La divulgación de la información o la rendición de cuentas, se limita a proporcionar información de carácter financiera y no de manera integral de las operaciones de la empresa que ayude a la toma de decisiones oportuna o simplemente la información no esta disponible. Lo que influye a que las partes interesadas no esten debidamente informadas y por la tanto la empresa se vuelve poco transparente y confiable para los inversionistas y para todas las partes interesadas.

Lo que se pretende con el presente trabajo es proporcionar una herramienta de apoyo a este sector a través de un manual de buenas prácticas de gobierno corporativo que permita establecer normas que contribuyan al desarrollo económico de estas en materia de gobernanza y que pueden ser evidenciados en el largo plazo.

## 5.2 Recomendaciones

1. Como primera medida para la implementación de una cultura de buen gobierno corporativo, la dirección debe realizar un diagnóstico con sus colaboradores bajo que directrices esta funcionando la empresa, con el fin de identificar las áreas más vulnerables en las cuales puede empezar a implementar éstas buenas prácticas.
2. El órgano de dirección para fortalecer sus conocimientos en materia de gobernanza debe buscar medios que le permitan capacitarse en esta área, a través de organismos que impartan este tipo de temas, o puede acudir a los tutoriales relacionados a ello; para luego empoderar al equipo que estará apoyando en la implementación de esta cultura en sus organizaciones.
3. Es importante que las empresas que estan interesadas en la implementación de buenas prácticas retomen de manera gradual lo establecido en la propuesta de Manual de Gobierno Corporativo, dándole prioridad a aquellas áreas que se consideren con mayor debilidad en función de las características de cada empresa; estableciendo evaluaciones periódicas ya sea de manera mensual, trimestral o semestral, que permitan medir el cumplimiento, y ajustar las desviaciones que se identifiquen, a través de reuniones de trabajo con los involucrados.
4. Toda empresa, sin importar su tamaño debe diseñar sistemas de gestión organizacional que le permitan alcanzar las metas fijadas; delimitar y tener claridad sobre los roles, responsabilidades, derechos y sanciones que le asisten

a cada actor dentro de la empresa; definir mecanismos de control de riesgos y supervisión de funciones, con el propósito de verificar si las políticas diseñadas se cumplen y de no ser así, adoptar acciones de corrección.

5. Se debe implementar un mecanismo para comunicar las consecuencias, positivas y negativas del cumplimiento o desviación de objetivos, con el propósito de fortalecer la adopción de las prácticas del gobierno corporativo y en consecuencia mejorar el desempeño operacional a través de una asignación más adecuada de los recursos y una mejor administración del negocio, comunicación que permitiera reducir el riesgo de que se produzcan crisis financieras, cuyos costos económicos y sociales impactan de manera negativa en las empresas y económicas en general. Implementar un sistema de comunicación interna actualizado, y comprobar que responda en las diferentes dimensiones de la organización: líneas de negocio, áreas funcionales y legales, definiendo con claridad para cada función las actividades y responsabilidades claves, fundamentada en la segregación de funciones quién gestiona, aprueba y autoriza.

Hay que enfatizar que acogerse a un sistema de buenas prácticas de gobierno corporativo para las pymes, podría parecer difícil por la cultura con la que se acostumbra trabajar. Sin embargo, es un modelo que generará beneficios futuros aunque se requiera esfuerzo por parte del órgano de propiedad, dirección y ejecución, principalmente en la delegación de responsabilidades en sus colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldo Olcese Santonja, (2005). Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo. Madrid, España: Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales, S. A.
- Banco de Desarrollo de América Latina (2010). Gobierno Corporativo para empresas del Mercado Peruano. Recuperado de:  
[http://www.smv.gob.pe/uploads/np\\_CAF\\_SMV.pdf](http://www.smv.gob.pe/uploads/np_CAF_SMV.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo (1999). Gestión de Riesgos Financieros. Un Enfoque Práctico para Países Latinoamericanos. Washington, DC. Grupo Santander.
- CASTAÑEDA R., Gonzalo. (1998) "La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo: Antecedentes y Desafíos para el S. XXI". Universidad de las Américas- Puebla y Alter Ego Eds. México.
- David Garcia Vega, 2017 Control de riesgos en la empresa - Riesgos Financieros. Costa Rica. Miembro de Responsia Compliance, S.L.
- Dr. Julio Vicente Flores Konja y CPC Alan Errol Rozas Flores (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno «Un gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno corporativo reduce el riesgo»

ERNST & YOUNG, .S.A (2011). ¿Cómo profesionalizar Empresas Familiares? 1er

Congreso Costarricense de Gobierno Corporativo El Nuevo Gobierno

Corporativo. Recuperado de:

<http://www.ulacit.ac.cr/files/documentosULACIT/Constant/PROGRAMA%20DEL%20CONGRESO.pdf>

Gemma Morón Molina. (2014). La Organización como clave del éxito empresarial.

(Tesis de Grado). Universidad Internacional de la Rioja, Ciudad de Zaragoza, España.

Instituto Mexicano de Ejutivos en Finanzas. Guadalajara Boletin 1. Gobierno

Corporativo. Recuperado de:

<http://www.imef.org.mx/grupos/guadalajara/descargas/gobcorporativo/GobCorporativo1.pdf>

KPMG, .S.A sociedad Española (2015). El Nuevo Gobierno Corporativo. Análisis de los

principios y recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades

Cotizadas Recuperado de:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/06/El-nuevo-gobierno-corporativo-2015.pdf>

Marshall, Catherine & Rossman, Gretchen B. (1995). El diseño de la investigación Cualitativa.

Ministerio de Economía (2014) Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC – DIGESTYC.

Natalia Escobar Váquiro, Julián Benavides Franco y Héctor Fabio Perafán-Peña. (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. Bogotá, Colombia.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE (2016) Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Recuperado de:  
<http://www.ecgi.global/download/file/fid/11988>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE (2004) “White Paper” sobre gobierno corporativo en América Latina. Recuperado de:  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>

Patricia Isabel Guamán Verdugo. (2014). *¿Cuales son los beneficios de El buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares?: y su reto de implementación vs. La pérdida de control de sus propietarios, la transparencia y los planes de sucesión.* (Tesis de Maestría). Universidad del Azuay, Ciudad de Cuenca, Ecuador.

Superintendencia del Sistema Financiero- SSF (2011). Normas de Gobierno

Corporativo para las Entidades Financieras (NPB4-48). El Salvador, modificadas por el Comité de Normas del Banco Central de Reserva en Febrero de 2013.

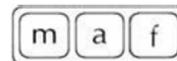
Grupo Dutriz (2018,13 de marzo) Las bolsas quieren conquistar a las Pymes. *El*

Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.net/economia/Las-bolsas-quieren-conquistar-a-las-Pymes-20180313-0031.html>

## Anexo A. Instrumento de investigación. Cuestionario



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**OBJETIVO:** Obtener información relevante sobre la estructura de Administración, conocimiento sobre prácticas de Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Financieros, de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio y servicios del municipio de San Salvador, así como la factibilidad de la implementación de un manual de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Financieros.

**INDICACIÓN:** A continuación, se presenta una serie de preguntas, favor responder marcando con una "X" la opción que usted considere procedente para su empresa.

**Pregunta No. 1:** ¿Cuál es el principal Órgano de Dirección dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar el tipo de Administración que tiene la empresa y si está basada a la sugerida en las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

- a. Junta General de Accionistas
- b. Junta Directiva
- c. Gerencia General
- d. Administrador Único
- e. Otros

**Pregunta No. 2:** ¿Las posiciones o puestos claves de la empresa están cubiertos por?

Objetivo: Conocer el grado de compromiso y responsabilidad que tiene la empresa para la delegación en los puestos de mando o dirección.

- a. Accionistas
- b. Familiares
- c. Ejecutivos independientes
- d. Otros

**Pregunta No. 3:** ¿Existe un procedimiento con criterios de selección para realizar la designación de los miembros de Junta Directiva, Gerentes o Representante Legal?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con procedimientos sólidos y transparentes que le permitan el nombramiento de las personas que tendrán a cargo la Dirección de la empresa.

- a. Si
- b. No

**Pregunta No. 4:** ¿Dentro de las funciones de la Junta Directiva de su empresa, cuales se ejecutan?

Objetivo: Identificar la segregación de funciones de la Junta Directiva para implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

- a. Apoyar a la Administración de la empresa en la definición de políticas y estrategias
- b. Autorizar los mecanismos de control y vigilancia propuestos, sobre las decisiones y acciones de los administradores
- c. Participar en las decisiones relativas a la asignación eficaz de los recursos financieros, materiales y talento humano de la empresa

- d. Aprobar los presupuestos de la empresa y las modificaciones que surjan en el desarrollo de las operaciones y en atención a los resultados reportados
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las anteriores

**Pregunta No. 5:** ¿La función de Auditoría está alineada con los objetivos de la empresa y ejerce funciones de vigilancia y asesoría de control interno, como la de comprobar la existencia de activos, verificar la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de políticas, apego a las leyes, normas y regulaciones que apliquen, entre otras, emitiendo informes oportunos con recomendaciones y/o sugerencias de mejoras en el control interno?

Objetivo: Identificar las funciones principales y el alcance de los informes de auditoría en la empresa, que pueden impactar en la cultura de Gobierno Corporativo y generen valor en la gestión del control interno.

- a. Si
- b. No
- c. Parcialmente

**Pregunta No. 6:** ¿Qué tipos de informes se presentan a la Alta Dirección de la empresa?

Objetivo: Determinar si hay rendición de cuentas de las operaciones que realiza la empresa a la Alta Dirección y a que información se tiene acceso para la toma de decisiones.

- a. Financieros
- b. Administrativos
- c. Operativos
- d. Todos los anteriores

**Pregunta No. 7:** ¿Su empresa cuenta con un Código de Ética que contemple aspectos generales de la forma en la que la empresa se relaciona con su entorno integrado por consumidores, clientes, accionistas, proveedores, colaboradores, otros vinculados a la operación del negocio?

Objetivo: Identificar si existe un Código de Ética que regule el comportamiento del personal de la empresa, Administración y grupos de interés.

- a. Si
- b. No
- c. Parcialmente

**Pregunta No. 8:** ¿En la empresa existe una unidad o persona que se encargue de identificar los factores de riesgo que puedan afectar las finanzas, y presenta planes de mitigación o alternativas de solución?

Objetivo: Indagar si se encuentra dentro de la estructura organizativa una unidad de riesgos u otra área responsable de gestionar las exposiciones a impactos internos y externos de la empresa y si se cuenta con planes para mitigación de riesgos.

- a. Si
- b. No

**Pregunta No. 9:** ¿Se han presentado situaciones en que la empresa ha sido afectada en el manejo de sus finanzas y ha tenido dificultades para el pago de sus obligaciones?

Objetivo: Identificar si la empresa está expuesta a riesgos para gestionar sus finanzas y la necesidad de una herramienta que le permita el monitoreo oportuno de ésta para evitar incumplimiento a sus obligaciones.

- a. Si
- b. No

**Pregunta No. 10:** ¿De ser afirmativa su respuesta a la pregunta anterior, por medio de qué estrategia ha solventado los problemas financieros que se han presentado?

Objetivo: Conocer bajo que medio la empresa ha tenido poder de negociación para solventar los problemas financieros con los que se ha visto afectada.

- a. Préstamo con Bancos

- b. Préstamo con Cooperativas
- c. Negociación con los Proveedores
- d. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

**Pregunta No. 11:** ¿Cómo ha sido afectada la empresa por los problemas financieros?

Objetivo: Identificar los factores que contribuyen a la pérdida de valor o deterioro en las operaciones de las empresas por una inadecuada gestión de riesgos financieros.

- a. Préstamos contratados a altas tasas de interés
- b. Pérdida de confianza con los proveedores
- c. Pérdida de margen de negociación en precios con proveedores
- d. Incumplimiento en la entrega de productos a clientes – pérdida de clientes
- e. Falta de pago en las prestaciones del personal de la empresa
- f. Recorte de personal
- g. Multas y otros recargos

**Pregunta No. 12:** ¿Tiene conocimientos sobre prácticas de Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Financieros?

Objetivo: Identificar si los administradores de las empresas conocen sobre buenas prácticas de Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Financieros.

- a. Si
- b. No

**Pregunta No. 13:** ¿Considera importante contar con un manual de Gobierno Corporativo y de Gestión de Riesgos Financieros y que la Administración lo considere para su implementación gradual?

Objetivo: Identificar la necesidad de las empresas de contar con herramientas que le faciliten la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo y la utilidad que tendría para estas empresas el trabajo de investigación que se está desarrollando.

- a. Si
- b. No

**Pregunta No. 14:** ¿Considera que la implementación de una cultura de Gobierno Corporativo y una adecuada gestión de riesgos financieros generaría valor a su empresa?

Objetivo: Indagar si la Dirección de la empresa tiene conocimiento de la plusvalía que le generaría al negocio el adoptar buenas prácticas de Gobierno Corporativo y mantener una adecuada gestión de riesgos financieros.

- a. Si
- b. No

**Pregunta No. 15:** ¿Considera que la falta de buenas prácticas de gobierno corporativo le limita incursionar de manera agresiva en el mercado donde participa su empresa?

Objetivo: Indagar si la Dirección tiene conocimiento del impacto que le generaría a la empresa la implementación de una cultura de Gobierno Corporativo ante inversionistas, proveedores, clientes, entre otras partes relacionadas con la empresa.

- a. Si
- b. No

**Pregunta No. 16:** ¿Tiene conocimiento de empresas que hayan implementado una cultura de Gobierno Corporativo y este mejor posicionada en el mercado donde participa?

Objetivo: Indagar sobre el conocimiento que tiene la Dirección con la competencia de la empresa en el negocio que realiza.

- a. Si
- b. No

**Pregunta No. 17:** ¿Existe un plan de sucesión definido para las posiciones de dirección con el propósito de asegurar la continuidad del negocio?

Objetivo: Identificar el nivel de planeación y organización de la empresa para minimizar su riesgo de sucesión y asegurar la continuidad del negocio.

- a. Si
- b. No