

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**GOBIERNO CORPORATIVO: UNA ESTRATEGIA PARA LA  
SOSTENIBILIDAD Y GENERACIÓN DE VALOR EN LA  
MEDIANA EMPRESA DE EL SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**CLAUDIA ELIZABETH CÓRDOVA LARIOS**

**GERMAN BLADIMIR SANCHEZ CHICAS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTR(O)/(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**AGOSTO DE 2015**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA.

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, MSc

VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS.

SECRETARIO : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS. MAE

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELENDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. CARLOS ALVARENGA BARRERA, MAF

: LIC. MARIO HERNÁN CORNEJO PÉREZ, MAECE

: LIC. VICTOR RENE OSORIO AMAYA, MSc

AGOSTO DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso, por proveerme fortaleza, procurarme salud, entendimiento, y una vida plena de retos y de lucha; a mi madre, por sus sacrificios y, por medio de su ejemplo, cimentar mi vida con principios y valores; a mis hermanos por creer en mis metas y apoyarme en todo momento; y a mi compañero de tesis por su responsabilidad, conocimientos y amistad compartida.

**Claudia Elizabeth Córdova Larios**

Quisiera agradecer a las personas que directa o indirectamente han contribuido al logro del desarrollo del trabajo de graduación. En primer lugar, agradecer a Dios por darme salud y el conocimiento para alcanzar otro objetivo profesional; a mi madrecita que ha sido parte de toda mi vida, contribuyendo con sus consejos y guiarme por el camino correcto. En segundo lugar, a mi familia por comprender el tiempo que no les he dedicado y por el apoyo brindado en cada momento, especialmente a mis hijos que tengo en el corazón dándome fuerzas y ser la razón de buscar nuevos retos. En tercer lugar, a mi compañera de tesis por su esfuerzo y dedicación, como también a nuestro asesor que con sus lineamientos hemos realizado una buena investigación. Y finalmente a todos mis compañeros de promoción por compartir en cada momento de clase experiencias de éxito.

**German Bladimir Sánchez Chicas**

## RESUMEN

En el presente trabajo se ha recopilado información sobre como las medianas empresas salvadoreñas administra sus sociedades y que estrategias han utilizado en el transcurso de los años para continuar con la sostenibilidad de sus negocios, es así que se ha tomado a bien realizar un análisis documental sobre los principios de gobierno corporativo y como estas prácticas han contribuido en el fortalecimiento de este tipo de entidades en otros países en vías de desarrollo; el estudio aplica la metodología cualitativa que es la más apropiada para unificar los criterios de investigación documental con lo expresado en las encuestas. La investigación pretende identificar cuáles de los procesos administrativos son críticos en las empresas y que con la implementación de principios de gobierno corporativo se verían fortalecidas, permitiéndoles crear valor y la posibilidad de poder mantenerse en el largo plazo. De acuerdo a los resultados del estudio, la mediana empresa se caracteriza por ser familiar y se vuelven más riesgosas cuando no cuentan con políticas sobre el traslado de mando de generación en generación, por otra parte los resultados indican que un número reducido de empresas han iniciado a incorporar algunas prácticas de gobierno corporativo de forma empírica, pero aún les queda mucho camino por recorrer y perfeccionar para cumplir con los requerimientos de los mejores estándares de gobernanza. No obstante se hacen las respectivas recomendaciones sobre las acciones a seguir fundamentándolo con la administración actual y lo que la investigación documental sugiere la utilización de estos principios de gobierno corporativo como una estrategia de generación de valor en el largo plazo.

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
PORTADA.....	i
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD .....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
Introducción .....	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Antecedentes del problema.....	1
1.2. Definición del problema .....	3
1.3. Preguntas de investigación .....	4
1.4. Objetivos .....	4
1.4.1. Objetivo general.....	4
1.4.2. Objetivos específicos .....	4
1.5. Justificación .....	5
1.6. Beneficios esperados .....	7

1.7. Delimitación y limitaciones de la investigación.....	8
1.7.1 Delimitación espacial.....	8
1.7.2 Delimitación temporal.....	8
1.7.3 Delimitación teórica.....	8
1.7.4. Limitaciones.....	9
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1. Gobierno corporativo.....	10
2.1.1. Antecedentes del gobierno corporativo.....	10
2.1.2. Alcance y concepto de gobierno corporativo.....	19
2.1.3. Principios de gobierno corporativo de la OCDE.....	21
2.1.4. Componentes del gobierno corporativo.....	26
2.1.5. Las funciones y responsabilidades del directorio.....	38
2.1.6. Proceso de implementación de prácticas de gobierno corporativo.....	40
2.1.7. Beneficios de la implementación de las prácticas de gobierno corporativo.....	44
2.1.8. Gobierno corporativo en empresas familiares.....	46
2.2. Generalidades de la mediana empresa salvadoreña.....	48
2.2.1. Definición de mediana empresa.....	48
2.2.2. Clasificación de las empresas en El Salvador.....	49
2.2.3. Rol económico y social: dimensión y caracterización.....	52

2.2.4. Productividad y rendimientos. ....	53
2.2.5. Registros contables.....	53
2.2.6. Principales actividades económicas. ....	53
2.2.7. Participación de segmentos empresariales en cada actividad económica.....	53
2.2.8. Distribución geográfica por departamento y principales características.....	54
2.2.9. Financiamiento por actividad económica.....	55
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b> .....	<b>56</b>
3.1 Diseño de la investigación .....	56
3.2 Enfoque metodológico .....	56
3.3 Población y muestra.....	57
3.4 Participantes o informantes claves. ....	58
3.5 Instrumentos .....	58
3.6 Procedimientos .....	61
3.7 Estrategias de análisis de datos .....	62
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>
4.1. Análisis de los datos cualitativos .....	64
4.2. Resultados del análisis de datos .....	65
4.3. Evaluación de la confiabilidad y la validez.....	119
4.4. Principales hallazgos .....	119

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	122
5.1. Conclusiones.....	122
5.2. Recomendaciones. ....	125
5.3 Futuras investigaciones.....	126
Referencia Bibliográfica.....	128
Apéndice A. Encuesta.....	133
Apéndice B. Proceso de implementación de prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares.....	136



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Tabla 1. Funciones del concejo directivo .....	39
Tabla 2. Atributos del concejo directivo.....	40
Tabla 3. Criterios para la clasificación de empresas - FUSADES.....	50
Tabla 4. Criterios para la clasificación de empresas - BCR. ....	51
Tabla 5. Criterios para la clasificación de empresas – Cámara de Comercio.....	51
Tabla 6. Número de empleados de la empresa .....	65
Tabla 7. Empresas familiares.....	68
Tabla 8. Generación que administra la mediana empresa .....	70
Tabla 9. Plan de sucesión definido .....	72
Tabla 10. Derechos de propiedad definidos.....	74
Tabla 11. Accionistas y/o familiares en puestos claves.....	76
Tabla 12. Criterios objetivos de selección de personal.....	78
Tabla 13. Definición de la visión estratégica.....	80
Tabla 14. Desarrollo del plan estratégico .....	82
Tabla 15. Tipo de Administración .....	84
Tabla 16. Determinación de objetivos y metas anuales realistas y medibles .....	86
Tabla 17. La junta directiva analiza, discute, exige información y toma decisiones.....	88
Tabla 18. Periodicidad de reunión de la junta directiva .....	90

Tabla 19. Informes que se presentan a los accionistas. ....	92
Tabla 20. Periodicidad de presentación de información a los accionistas. ....	94
Tabla 21. Evaluación de la gestión de los administradores. ....	96
Tabla 22. Comités de apoyo a la administración .....	99
Tabla 23. Gestión de riesgo .....	101
Tabla 24. Políticas y procedimientos divulgados y actualizados oportunamente.....	103
Tabla 25. Tipos de auditoria .....	105
Tabla 26. Código de ética .....	107
Tabla 27. Conocimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.....	109
Tabla 28. Implementación de prácticas de gobierno corporativo.....	111
Tabla 29. Existencia de manual de gobierno corporativo.....	113
Tabla 30. Disposición de invertir en la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo.....	115
Tabla 31. Uso de investigaciones sobre gobierno corporativo y herramientas para su implementación en la empresa.....	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Ilustración 2. Distribución de medianas empresas por departamento. ....	55
Ilustración 3. Número de empleados .....	65
Ilustración 4. Empresas familiares.....	68
Ilustración 5. Generación que administra .....	70
Ilustración 6. Plan de sucesión definido. ....	72
Ilustración 7. Derechos de propiedad definidos.....	74
Ilustración 8. Accionistas y/o familiares en puestos claves.....	76
Ilustración 9. Criterios objetivos de selección de personal.....	78
Ilustración 10. Definición de visión estratégica.....	80
Ilustración 11. Desarrollo del plan estratégico .....	82
Ilustración 12. Tipo de administración .....	84
Ilustración 13. Determinación de objetivos y metas anuales realistas y medibles .....	86
Ilustración 14. La junta directiva analiza, discute, exige información y toma decisiones .....	88
Ilustración 15. Periodicidad de reunión de la junta directiva .....	90
Ilustración 16. Informes que se presentan a los accionistas .....	92
Ilustración 17. Periodicidad de presentación de información a los accionistas.....	94
Ilustración 18. Evaluación de la gestión de los administradores .....	96
Ilustración 19. Comités de apoyo a la administración.....	99

Ilustración 20. Gestión de riesgo .....	101
Ilustración 21. Políticas y procedimientos divulgados y actualizados oportunamente..	103
Ilustración 22. Tipos de auditoria .....	105
Ilustración 23. Código de ética .....	107
Ilustración 24. Conocimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.....	109
Ilustración 25. Implementación de prácticas de gobierno corporativo.....	111
Ilustración 26. Existencia de manual de gobierno corporativo.....	113
Ilustración 27. . Disposición de invertir en la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo.....	115
Ilustración 28. Uso de investigaciones sobre gobierno corporativo y herramientas para su implementación en la empresa.....	117

## INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo busca proveer una gestión empresarial transparente y controlada, que proteja los intereses de los accionistas y de los grupos de interés, enmarcada dentro de la lucha de perdurar en el mercado y de la creación de valor en el largo plazo.

En el primer capítulo se presentan los aspectos relevantes sobre las necesidades que las empresas poseen en cuanto a gestión empresarial y cuál ha sido la causa principal en buscar nuevas formas de administrar sus negocios a raíz de recientes crisis financieras y de mala gestión, derivando así el planteamiento del problema que se requiere investigar en las medianas empresas, desarrollando la definición del problema, en base antecedentes que han originado las malas gestiones administrativas, lo cual permitirá el cumplimiento de los objetivos de la investigación que se persiguen y las preguntas de investigación que permitan respaldar el análisis documental. Por otra parte se realiza la justificación y limitaciones del problema de investigación con el fin de determinar la viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo se lleva a cabo una revisión y análisis documental de la literatura relacionada con el problema de investigación. Se presentan los antecedentes y la respectiva definición de gobierno corporativo, sus principales componentes, los principios establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico (OCDE), los cuales son la base de referencia de esta investigación y cómo las buenas prácticas de gobernanza han impactado positivamente al manejo de los negocios en otros países en vías de desarrollo. Adicionalmente, se considera como han evolucionados las medianas empresas en El Salvador y su contribución a la economía y la sociedad.

En el tercer capítulo se describe la metodología empleada en base a la necesidad de información que se requiere; dado que se pretende indagar aspectos específicos del negocio se utiliza un enfoque cualitativo que se fundamente con un análisis documental; por otro parte se determina a que participantes se ha dirigido el instrumento de recolección de datos y se explica el procedimiento realizado para la validez y confiabilidad de los datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados encontrados en la investigación, los cuales se presentan de manera gráfica y numérica, para lograr una mayor comprensión y el análisis de los resultados para responder a la pregunta de investigación y a los objetivos planteadas al inicio de la investigación.

Finalmente, en el quinto capítulo se ofrecen conclusiones que hacen referencia a todo el proceso de investigación, en base a los aspectos más importantes de como las medianas empresas cumplen directa e indirectamente con las prácticas de buen gobierno corporativo y recomendaciones a seguir a partir de los resultados del estudio en el cual

las empresas estarían en la disposición de implementar las buenas prácticas de gobierno corporativo que contribuyan a la creación de valor y a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Antecedentes del problema**

En El Salvador se ha incorporado el término y los principios de gobierno corporativo en los últimos años, principalmente en el sector financiero, esto como resultado de la adopción de los principios de Basilea y a nivel regulatorio, el artículo 35 en el literal k, de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero<sup>1</sup> establece que los directores, gerentes y demás funcionarios que ostenten cargos de dirección o administración en los integrantes del sistema financiero, están obligados a cumplir y velar porque en la institución se cumpla con la adopción e implementación de estándares de gobierno corporativo en la gestión, dirección y control de sus operaciones, así también las regulaciones establecidas en la Ley de Mercado de Valores. Adicionalmente, en el año 2012 se emitieron las Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras (NPB4-48),<sup>2</sup> que son de obligatorio cumplimiento a partir del 2 de enero de 2013.

Pese a estos esfuerzos, para el sector no financiero aún no existe una regulación específica sobre el tema de gobierno corporativo. A la fecha están regidas básicamente

---

<sup>1</sup> Decreto Legislativo (D.L.) No. 592 del 26 de enero de 2011 y reforma D.L. No. 64 del 12 de julio de 2012.

<sup>2</sup> Normas aprobadas por el Consejo Directivo de la SSF, en sesión CD-06/11 de fecha 09 de febrero de 2011 y modificadas por el Comité de Normas del BCR en junio de 2013.



por el código de comercio, el cual contiene cierta regulación sobre los derechos de los accionistas, la estructura o funcionamiento de los órganos sociales, el suministro de información o los procesos de reorganización empresarial. Sin embargo, en este marco no existe la preocupación por el buen gobierno de las empresas, lo que pone en evidencia los problemas de dirección y administración que se presentan al interior de muchas compañías.

En el caso particular de las medianas empresas, la mayoría no se encuentran profesionalizadas, lo cual se convierte en una barrera para su crecimiento, ya sea por la concentración de poder en el propietario que ejerce la dirección, por el gerente empírico que le apuesta todo a la técnica para trabajar pero que se ve estancado al no otorgar responsabilidades, o porque el propietario no tiene el conocimiento de la existencia, ni lo útil y eficiente que pueden llegar a ser en una organización diferentes mecanismos como: estructurar la empresa para darle un orden, sistematizarla para darle mayor eficiencia, capacitar el recurso humano de manera que sea capaz de resolver problemas complejos, y principalmente establecer una unidad encargada de gestionar los riesgos.

Los propietarios están capacitados para afrontar circunstancias complejas ya que es así como, utilizando su destreza, las empresas crecen y se sostienen en el mercado, pero a la vez están limitados por el mínimo conocimiento que tiene sobre tecnificar, estructurar o profesionalizar la organización.

Numerosos estudios en Estados Unidos muestran que existe una tendencia mundial respecto a la vida de la Mediana Empresa y es que el 70% de las empresas familiares desaparecen en la transición de la primera a la segunda generación, y de éste 30% restante, apenas el 13% sobrevive a la tercera generación. Según datos de la Small Business Administration ([www.sba.gov](http://www.sba.gov)) y el Bureau of Labor Statistics ([www.bls.gov](http://www.bls.gov)), el 53% de las empresas de nueva creación nacidos en 2005 habían desaparecido en 2010, cinco años después. En pocas palabras, la mayoría de las empresas familiares, un 70% al menos, no pasa a la siguiente etapa.

Por otra parte, una investigación desarrollada por John Ward de la Universidad de Harvard sobre 1000 empresas familiares de todo el mundo que habían llegado a la tercera generación arrojó las siguientes conclusiones: el 10% fracasó por falta de una sucesión competente, el 20% sucumbió por dificultades propias del negocio, el 10% por falta de capital para inyectar en el momento requerido y el 60% por dificultades y conflictos familiares.

## **1.2. Definición del problema**

¿La adopción de prácticas de gobierno corporativo en la mediana empresa contribuye a la sostenibilidad y a la generación de valor para todos sus grupos de interés?

### **1.3. Preguntas de investigación**

¿Qué es Gobierno Corporativo?

¿Cómo un buen gobierno corporativo genera valor a la mediana empresa y a todos los grupos de interés?

¿Cuál es la importancia de contar con un adecuado sistema de gobernanza en la empresa?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Efectuar un estudio sobre la factibilidad de la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo en la mediana empresa que contribuya con la sostenibilidad y generación de valor a largo plazo.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

Establecer características claves del buen gobierno corporativo mediante una investigación descriptiva de su base teórica que garantice el éxito en la mediana empresa.

Determinar los tipos de administración en la mediana empresa para identificar los problemas que enfrentan actualmente y poder adoptar las prácticas de gobierno corporativo más adecuadas a su entorno.

Diseñar un plan estratégico con las mejores prácticas de gobierno corporativo que se adapte a la mediana empresa eficientemente.

### **1.5. Justificación**

La motivación de realizar esta investigación sobre gobierno corporativo es por la contribución que tendría su implementación en la sostenibilidad y generación de valor de la mediana empresa salvadoreña, por la importancia que este sector tiene para el progreso de la sociedad.

El Salvador enfrenta una situación económica y social cada vez más compleja, lo que desde el punto de vista de las entidades representa una mayor vulnerabilidad ante los mercados globales y un mayor trabajo para la subsistencia y éxito de los emprendedores. Por lo que se considera necesario un documento que proporcione las pautas, modelos, herramientas y una guía para la ejecución de las mejores prácticas corporativas que fortalezcan los sistemas de gobernanza y la perpetuidad de las compañías.

En el país la mayoría de empresas son familiares clasificadas como pequeñas y medianas, debido a que la propiedad y control de las mismas se encuentra en manos de los integrantes de una familia, es así que la administración en ocasiones pueda llegar a ser manipulada, implicando fallas en los controles internos; es decir, en muchos casos los familiares ocupan cargos directivos, sin tomar en cuenta que pueden no ser las personas idóneas para ocupar dichos puestos, lo que genera incompetencia y la posibilidad de que se den fraudes en la empresa.

De acuerdo a un estudio llamado Corporate ownership around the world sobre gobierno corporativo a nivel mundial, en El Salvador la existencia de empresas públicas es casi nula, mientras que las empresas donde el control lo ejerce una familia son prácticamente el 100%; por otro lado, el consejo de administración suele estar integrado por familiares, constituyendo alrededor del 57% del mismo (La Porta, 1998).

Sin embargo, en El Salvador es un error común que se piense que las mejores prácticas de gobierno corporativo sólo aplican a empresas muy grandes o que cotizan en la bolsa, ya que se tiene la idea de que tener un buen gobierno corporativo requiere una fuerte inversión de recursos; siendo que la realidad es otra, ya que el implementarlo puede llevarse a cabo aprovechando los recursos con los que ya cuentan las empresas y teniendo en cuenta que los recursos invertidos serán menores a los beneficios que obtendrán posteriormente.

El gobierno corporativo es una herramienta clave para cualquier tipo de empresas con una visión de gestión de riesgos, de planificación estratégica, de creación de valor y de sostenibilidad del negocio a largo plazo.

### **1.6. Beneficios esperados**

Con esta investigación se pretende proporcionar herramientas administrativas mediante las mejores prácticas de gobierno corporativo a la mediana empresa, para que desarrollen negocios exitosos, que les permita extender su ciclo de vida y que los negocios trasciendan de generación en generación, aprovechando las oportunidades del mercado, obteniendo facilidades de acceso al mercado internacional y contribuyendo al desarrollo sostenible de El Salvador.

Los resultados de la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo en la mediana empresa se observaran en su comportamiento a largo plazo. Es decir, el incremento de valor y rentabilidad para el accionista, sin olvidar la satisfactoria relación de la compañía con los diferentes grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, comunidad, medio ambiente, entre otros).

## **1.7. Delimitación y limitaciones de la investigación**

### **1.7.1 Delimitación espacial**

La investigación está dirigida a las medianas empresas de capital privado constituidas con personalidad jurídica, no financieras y del sector económico comercial del Municipio de San Salvador.

### **1.7.2 Delimitación temporal**

Esta investigación recopiló información en un intervalo de tiempo de 2 años, a considerarse los años 2013 y 2014.

### **1.7.3 Delimitación teórica**

Las fuentes bibliográficas que se tomará de referencia para esta investigación son: los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina de la OCDE, revisados en el año 2004, Libros de Gobierno corporativos

#### **1.7.4. Limitaciones**

En cuanto a la información disponible sobre el tema de investigación, se debe considerar que el Comité de Gobierno Corporativo de la OCDE realiza una nueva revisión de los Principios de Gobierno Corporativo, como resultado de la evolución reciente de los mercados, motivada principalmente por las crisis financieras. El proceso de revisión se inició en 2014 y se espera que concluya en el 2015.



## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Gobierno corporativo**

#### **2.1.1. Antecedentes del gobierno corporativo**

El tema de gobierno corporativo se origina con la idea de la empresa moderna. Se identifica inicialmente con la delegación del poder sobre la toma de decisiones hacia administradores distintos a los dueños. Tanto Adam Smith (1776) como Berle y Means (1932) expresaron sus reservas acerca de la viabilidad de este tipo de firmas. Smith en su obra “la riqueza de las naciones”, al referirse a las compañías por acciones, describe un típico conflicto de agencia: “de los directores de tales compañías sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio”, y Berle y Means apuntan a una estructura de propiedad difusa, para expresar sus dudas acerca de un control efectivo sobre los gerentes.

El 1976 Jensen y Meckling publican un artículo donde formalizan el problema de agencia y dan origen a la investigación moderna sobre gobierno corporativo en el ámbito económico. En su artículo, Jensen y Meckling (1976) establecen que un gerente (agente) cuya propiedad sobre la empresa que orienta es inferior al 100% tiene conflictos de

interés con el propietario (principal) puesto que existen beneficios privados de control que son obtenidos por el gerente en desmedro de la riqueza de los propietarios.

Sin embargo, el tema de gobierno corporativo cobró una mayor importancia derivado de una serie de fallas y escándalos financieros a nivel mundial.

En 1991 se produce en Inglaterra la quiebra del Bank of Credit and Commerce International (ECCI) y el escándalo del Affair Maxwell, junto a otros casos de menor resonancia en la opinión pública. La Bolsa de Londres junto a otras instituciones constituyeron el Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, que elaboró el informe Cadbury, hecho público en 1992, significativamente referido a los aspectos financieros del gobierno de las empresas, al que seguirán en el año 1995 el informe Greenbury, relativo a las remuneraciones de los directivos y posteriormente en 1998 el informe Hampel que actualiza y reformula las recomendaciones de los informes Cadbury y Greenbury, por lo que también es conocido como el Código Combinado.

La crisis asiática en 1997 que tiene como uno de sus orígenes la concentración del control de las empresas a nivel internacional y un año después el debacle de Rusia, afectó a los mercados mundiales. Lo que llevó a muy fuertes críticas al Fondo Monetario Internacional (FMI) y al Banco Mundial como organismos rectores de las finanzas mundiales y a su real capacidad para prevenir y enfrentar las crisis. En este contexto se creó el Foro de Estabilidad Financiera Internacional (FSF) con sede en Washington, teniendo como objetivo analizar las condiciones que se presentan a nivel mundial a fin de poder evitar futuras crisis sistémicas que se originan en los países. Para esta

institución uno de los factores que contribuyó significativamente a los fracasos empresariales en diferentes países fue la calidad del gobierno corporativo existente en sus empresas. Es así que se planteó la necesidad de adoptar prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas a fin de evitar futuras crisis con implicancias globales.

En abril de 1999 la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) con sede en París, aprobó los Principios para el Gobierno de las Sociedades, los cuales comprenden cinco áreas del mismo: los derechos de los accionistas, tratamiento equitativo de los accionistas, la función de los grupos de interés social, comunicación y transparencia informativa, y las responsabilidades del consejo de administración. Los principios se centran principalmente en las empresas cotizadas.

El Foro sobre Estabilidad Financiera (FSF) adoptó los principios de la OCDE como una de las doce normas fundamentales para garantizar unos sistemas financieros sanos; también constituyeron la base del componente de gobierno corporativo de los informes sobre la observancia de códigos y normas (ROSC) del Banco Mundial/FMI; y además sirvieron al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea para la publicación de una guía titulada “la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias”, con el propósito de ayudar a los supervisores bancarios a promover la adopción de prácticas adecuadas de gobierno corporativo en las organizaciones bancarias de sus respectivos países.

En 2001, la empresa Enron se declara en bancarrota y sus causas desencadenaron una innegable crisis en los sistemas corporativos y regulatorios del buen gobierno de las sociedades cotizadas en los Estados Unidos de América. El colapso de Enron disparó una serie de escándalos financieros como los de Worldcom y Tyco. En los mercados financieros circulaba información de prácticas dudosas, incluso fraudulentas, en el ámbito de la contabilidad de las grandes corporaciones, del papel de los altos directivos y empresas de auditoría en esas prácticas.

Los escándalos adquirieron tal gravedad que habían socavado la confianza en la integridad tanto de las empresas como de las instituciones y de los mercados financieros, que hicieron reaccionar al ejecutivo y al legislativo con una nueva legislación: la Sarbanes-Oxley Act de 2002, que se enfocó principalmente al funcionamiento de las sociedades, incluyendo estándares de gobierno corporativo, nuevas formas de información, limitación en la actuación de los consejos y altos cargos ejecutivos, reglas de conflictos de interés para los analistas y se crea un organismo de supervisión de la contabilidad de las compañías cotizadas. Además, para el mismo año, los ministros de la OCDE convocaron a que se llevase una evaluación de los principios emitidos en 1999.

En 2004 la OCDE publicó una versión revisada de sus principios sobre gobierno corporativo y emitió el “White Paper” sobre gobierno corporativo en América Latina, los cuales sirvieron de base a la Corporación Andina de Fomento (CAF) para la emisión de los “lineamientos para un código andino de gobierno corporativo” en 2005, cuyo

propósito es brindar un sólido apoyo a las empresas en la creación de una verdadera cultura de buen gobierno corporativo, constituir un significativo aporte en el desarrollo de los mercados de capital de la región y contribuir a optimizar las relaciones de las empresas con otros proveedores de recursos financieros. Para 2006 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea pública una versión revisada de la guía para la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias, basada en los cambios realizados por la OCDE.

En 2007 el mundo se enfrentó a una de las mayores crisis desde los años 30. El período de pre-crisis se caracterizó por un elevado crecimiento mundial, bajas tasas de interés que reflejaban una política monetaria expansiva y por reducciones importantes de las tasas de inflación mundial.

Muchas son las causas analizadas en torno a la crisis, la más notoria son las hipotecas subprime de Estados Unidos de América, créditos de vivienda otorgados sin una evaluación estricta de las condiciones de pago de los deudores. Además, la flexible regulación financiera en cuanto a la otorgación de créditos, la deficiente evaluación y excesiva confianza por parte de los inversionistas en las calificaciones otorgadas por las agencias crediticias y las políticas macroeconómicas expansionistas que no tuvieron en cuenta la acumulación de riesgos sistémicos. Por su parte, el problema de riesgo moral de las grandes corporaciones financieras que no tuvieron una apropiada administración y

distribución de los riesgos, aumentaron las perspectivas de deterioro del sistema financiero.

En el año 2008, varias entidades bancarias en Estados Unidos y Europa fueron nacionalizadas, fusionadas o declaradas en quiebra debido a sus graves problemas de liquidez y dramáticas pérdidas en sus valores bursátiles.

A consecuencia de la crisis internacional 2008-2009 se apreciaron deficiencias como: insuficiente supervisión del directorio a la gerencia, inadecuada gestión de riesgos, complejidad y falta de transparencia de la estructura corporativa y organizacional, por lo que surgió la urgente necesidad de ampliar los ámbitos de regulación y supervisión a todo el conjunto de corporaciones e instituciones financieras, con miras a que asuman una adecuada cobertura del riesgo, además de proveer importantes volúmenes de información a las autoridades reguladoras para establecer su contribución a una adecuada gestión de riesgo sistémico.

Como resultado de las lecciones de la crisis<sup>3</sup>, en octubre de 2010 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea pública una versión revisada de la guía para la mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias. Y en 2014 la OCDE publico una

---

<sup>3</sup> Véase el documento de la OCDE Corporate Governance and the Financial Crisis - Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles, febrero 2010, disponible en <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/44679170.pdf>

consulta de revisión de los principios de gobierno corporativo, que para el 2015 aún se encuentra en revisión.

#### ***2.1.1.1. Gobierno corporativo en El Salvador.***

En El Salvador, el uso de prácticas de gobierno corporativo es de carácter obligatorio para las instituciones del sistema financiero, es regulado por el Banco Central de Reserva (BCR) y supervisado por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). Se han adoptado los principios de gobierno corporativo de Basilea y a nivel regulatorio, el literal k, del artículo 35 de la ley de supervisión y regulación del sistema financiero<sup>4</sup> establece que los directores, gerentes y demás funcionarios que ostenten cargos de dirección o administración en los integrantes del sistema financiero, están obligados a cumplir y velar porque en la institución se cumpla con la adopción e implementación de estándares de gobierno corporativo en la gestión, dirección y control de sus operaciones, así también las regulaciones establecidas en la ley de mercado de valores.

Adicionalmente, en el año 2012 se emitieron las normas de gobierno corporativo para las entidades financieras (NPB4-48),<sup>5</sup> que son de obligatorio cumplimiento a partir del 2 de enero de 2013, establecen las bases mínimas que deben adoptar las entidades

---

<sup>4</sup> Decreto Legislativo (D.L.) No. 592 del 26 de enero de 2011 y reforma D.L. No. 64 del 12 de julio de 2012.

<sup>5</sup> Normas aprobadas por el Consejo Directivo de la SSF, en sesión CD-06/11 de fecha 09 de febrero de 2011 y modificadas por el Comité de Normas del BCR en junio de 2013.

para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgos financieros, operacionales y otros, conforme a estándares internacionales en la materia y acordes con la naturaleza y escala de sus actividades.

Sin embargo, para el sector real de la economía aún no existe una regulación específica sobre el tema de gobierno corporativo. A la fecha están regidas básicamente por el código de comercio, el cual contiene cierta 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.

Según una investigación publicada en 2011 por los Institutos de Gobiernos Corporativo de Latinoamérica (IGCLA) mediante el Foro Global de Gobierno Corporativo, 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 su perdurabilidad en el tiempo.



Desde 2011, la Fundación Bursátil de El Salvador en conjunto con IGCLA, inicio el proyecto de creación del instituto de gobierno corporativo en el país (IGC-ES), el cual será una organización sin fines de lucro, cuyo propósito será hacer investigaciones y promover las buenas prácticas de gobierno corporativo entre las empresas salvadoreñas.

El Instituto de Gobierno Corporativo de El Salvador (IGC-ES) va a ser miembro de la Red de Institutos de Gobiernos Corporativo de Latino América (IGCLA), que cuenta con el soporte del Banco Mundial y quienes han apoyado la conformación de los institutos de Costa Rica y Panamá. Gracias al apoyo de esta red, se tendrá acceso a información, asesoría técnica y recursos que permitan que las empresas en El Salvador apliquen la filosofía de gobierno corporativo y reduzcan así el riesgo de desaparecer por malas prácticas a nivel de dirección o por no saber manejar las transiciones generacionales<sup>6</sup>. Cabe resaltar que esta iniciativa de creación del IGC-ES aún se mantiene vigente, pero es un proyecto que aún no se ha puesto en marcha.

Pese a que hay experiencia sobre gobierno corporativo en la gran empresa y en el sector financiero, a la fecha no existen estudios en El Salvador, que indiquen los beneficios e impactos que las entidades obtienen con la implementación de estas prácticas.

---

<sup>6</sup> Comunicado de Prensa de la Bolsa de Valores de El Salvador, p. 4, julio 2013 publicado en <https://www.bolsadevalores.com.sv/CRLzxm03xNPPs/download/199>

### **2.1.2. Alcance y concepto de gobierno corporativo.**

La palabra “gobierno” deriva del verbo latino “gubernare” que significa “acción y efecto de guiar y dirigir o regir una cosa”, según el diccionario de la Real Academia Española.

El informe Cadbury de 1992, señala que el gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se dirigen y controlan las empresas. Dirigir una empresa implica participar en las decisiones estratégicas y el controlar significa supervisar la labor de la dirección.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño.<sup>7</sup>

En relación a la definición presentada, es posible realizar las siguientes consideraciones: primero, el gobierno corporativo es un sistema, lo que quiere decir que

---

<sup>7</sup> Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004, p. 11, publicado en <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

involucra uno o más procesos, es decir, es una actividad permanente, no una o varias decisiones aisladas; segundo, estos procesos involucran la dirección, la supervisión y el control; tercero, la dirección a la que se refiere la empresa es aquella realizada a nivel estratégico, por el directorio u otro órgano de gobierno que cumpla el rol de un directorio; cuarto, lo que se supervisa y controla es la dirección o gestión de la empresa en un sentido amplio; quinto, la supervisión y el control del equipo directivo no son ejercidos sólo por instituciones u órganos internos como el directorio o la propia junta de accionistas, sino también mecanismos externos como lo son los auditores externos y el mercado de capitales; y, sexto y último, la finalidad del proceso es alinear los intereses de administradores y accionistas, en la dirección marcada por estos últimos, que, en una economía de mercado, no puede ser otra que la maximización del valor de la empresa, teniendo en cuenta que existen otros intereses como el de los trabajadores, acreedores, proveedores, la comunidad y otros grupos de interés.

No obstante lo anterior, el gobierno corporativo tiene una serie de objetivos adicionales, como lo son facilitar el logro de los objetivos estratégicos, velar por la transparencia, permitir el conocimiento de cómo los directivos gestionan los recursos, proveer de instrumentos de resolución de conflictos de interés entre los distintos grupos que conforman el gobierno y buscar el logro de equilibrios al interior del sistema.

La OCDE afirma que un buen gobierno corporativo hace referencia a los estándares mínimos adoptados por una sociedad para: administrar honestamente, proteger los

derechos de los accionistas, definir la responsabilidad del consejo y de la administración, dar fluidez a la información y regular las relaciones con los grupos de interés.

El gobierno corporativo promueve una gestión empresarial en un esquema de anticipación y manejo de riesgos, en un ambiente de claridad y confianza para todos los interesados en el desarrollo de la empresa. Además, contribuye con la identificación y comunicación de eventos de alto impacto para las entidades, de modo que puedan tomar acciones que reduzcan los efectos negativos y aprovechar oportunidades de negocio.

Gobierno corporativo es un concepto que se aplica a todas las empresas. No importa el volumen de ventas, el número de empleados, el origen del capital o cualquier otra característica que clasifique a las organizaciones.

### **2.1.3. Principios de gobierno corporativo de la OCDE.**

En mayo de 1999, la OCDE emitió los “Principios de Gobierno Corporativo”, los cuales fueron actualizados en 2004, y representan la referencia a nivel internacional para el gobierno corporativo, abarcan seis aspectos medulares de la gobernabilidad de las empresas:

### *I. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo*

Se debe promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras. Para garantizar la efectividad del marco para el gobierno corporativo, es necesario establecer un fundamento legal, reglamentario e institucional apropiado y eficaz, en el que todos los agentes del mercado puedan confiar a la hora de establecer sus relaciones contractuales privadas. Por regla general, este marco para el gobierno corporativo está formado por elementos legislativos y reglamentarios, normas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas comerciales, que son el resultado del entorno específico que rodea el país, de su historia y tradición.

### *II. Los derechos de los accionistas y funciones*

Se debe amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas, entre los cuales debe figurar el derecho a: asegurarse métodos para registrar su propiedad; ceder o transferir acciones; obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica; participar y votar en las juntas generales de accionistas; elegir y revocar a los miembros del consejo; y participar en los beneficios de la sociedad. Los accionistas deben tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y a ser debidamente informados sobre las mismas.

### *III. Tratamiento equitativo de los accionistas*

Se debe garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros y deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

### *IV. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo*

Se debe reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero. El gobierno corporativo también se preocupa por encontrar formas para motivar a las distintas partes interesadas dentro de una sociedad a invertir en términos económicamente óptimos en capital humano y físico específico de la sociedad. La competitividad y el éxito final de una sociedad es el resultado de un trabajo realizado en equipo que engloba contribuciones procedentes de toda una serie de fuentes diferentes de recursos, entre las que figuran los inversores, empleados, acreedores y proveedores. Las sociedades deben reconocer que las contribuciones de las partes interesadas constituyen un valioso recurso a la hora de crear sociedades competitivas y rentables. La actividad de fomentar entre las partes interesadas un modelo de cooperación capaz de crear riqueza redonda, por tanto, en el interés de las propias sociedades a largo plazo. El marco para el gobierno deberá

admitir que, reconociendo los intereses de las partes interesadas y su contribución al éxito de la sociedad a largo plazo, se está sirviendo a los intereses de la propia sociedad.

#### *V. Divulgación de Datos y Transparencia*

Debe garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa. Un régimen divulgativo fuerte puede ayudar a atraer capital y a que los mercados de capital mantengan su confianza. Por el contrario, la divulgación escasa de información y las prácticas carentes de transparencia pueden incitar a un comportamiento poco ético y contribuir a una pérdida de integridad por parte del mercado, a un alto coste no sólo para la sociedad y para sus accionistas, sino también para la economía en su conjunto. Los accionistas y los inversores potenciales precisan de acceso a una información periódica, fiable, comparable y suficientemente detallada, que les permita evaluar la eficacia de la gestión y adoptar decisiones documentadas relativas a la valoración, titularidad y votos de las acciones. La información insuficiente o confusa podría mermar la capacidad de funcionamiento de los mercados, incrementar el coste de capital y tener como consecuencia una mala asignación de los recursos.

## *VI. Las Responsabilidades del Consejo*

Se debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas. El consejo es responsable de la orientación de la estrategia empresarial; controlar los resultados de la gestión ejecutiva y la obtención de una rentabilidad adecuada para los accionistas, evitando simultáneamente la aparición de conflictos de interés estableciendo un equilibrio entre las exigencias concurrentes hacia la sociedad; y la supervisión de los sistemas diseñados para garantizar que la sociedad cumple la legislación aplicable, incluidas las leyes tributarias, de competencia, laborales, medioambientales, de igualdad de oportunidades, sanitarias y de seguridad. Para que puedan cumplir eficazmente con sus responsabilidades deben estar facultados para realizar juicios objetivos independientes.

A la luz de los desafíos y las experiencias políticas planteadas por la propia OCDE tras la crisis financiera de 2008 y las prolongadas crisis social y económica que han golpeado a países de todo el mundo, la OCDE determinó la necesidad de realizar mejoras a los principios de gobernanza, por lo que en 2014 publicó una revisión de los Principios de Gobierno Corporativo; en la actualidad, el documento se encuentra en consulta y se espera que se realice la publicación definitiva en 2015. Los cambios respecto a la última publicación de 2004, implican la unificación del principio II y III de los derechos, funciones y trato equitativo de los accionistas; y la incorporación de un



nuevo principio III enfocado a los inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.<sup>8</sup>

#### **2.1.4. Componentes del gobierno corporativo.**

En general, un sistema de gobierno corporativo se compone de:

##### *a) Relaciones con accionistas.*

Quién más que el accionista requiere que se le garanticen sus derechos desde la administración de las compañías, pues al fin y al cabo está creyendo en ellas y además está exponiendo su capital. Es por eso, por lo que desde el gobierno corporativo se pregona por un trato justo y equitativo al accionista, lo cual se materializa de diferentes maneras.

El accionista tiene unos derechos mínimos que van más allá de los que le garantiza la legislación interna de cada país. En especial tiene derecho a designar unas adecuadas juntas directivas, a evaluar su gestión, a acceder a la información de la sociedad en forma integral y oportuna, a asociarse para ejercer sus derechos, a proponer asuntos en las asambleas, a conocer con la debida anticipación y claridad los temas que van a ser tratados en las asambleas, a recibir un trato igual y sin discriminaciones, a realizar

---

<sup>8</sup> Véase Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, proyecto para comentarios del público – noviembre 2014, publicado en <http://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Principles-CG-2014-Draft.pdf>

auditorías especializadas y por último, a decidir de manera especial sobre los grandes cambios que puedan ocurrir en las sociedades como son las transformaciones empresariales (fusiones, adquisiciones, enajenación de activos, etc.), cambios de objeto social, endeudamientos materiales y significativos, aumentos de capital, reformas de estatutos, transacciones extraordinarias y en general todos aquellos aspectos que pueden variar el negocio que se viene realizando.

*b) Estructura y funcionamiento de las juntas directivas*

Se considera que el papel de las juntas directivas debería ser más activo y proactivo. Los miembros de las juntas directivas deben ser conscientes de su responsabilidad, tener una mayor disponibilidad de tiempo para ejercer adecuadamente su función, estar mejor y más enterados de las compañías y su entorno competitivo.

Frente a estos aspectos, el gobierno corporativo es mucho más amplio en cuanto a propuestas, todas ellas tendientes a que la dirección estratégica de la compañía, que se hace desde este órgano de administración, tenga unos integrantes, unas estructuras y un funcionamiento adecuado, por encima del promedio, que sean muchos más exigentes para que al final se aporte verdaderamente a la generación de valor.

En la búsqueda de estos niveles de eficiencia, existen algunos postulados que se expresan desde el gobierno corporativo que se destacan a continuación:

Se debe empezar por hablar de la profesionalización de las juntas directivas. En este concepto se ha avanzado, pues se quiere que existan unas juntas directivas responsables y comprometidas.

El miembro de junta directiva debe tener disponibilidad de tiempo para trabajar en función de la empresa, debe ser dedicado, recibir adecuado entrenamiento inicial y posterior, debe reunir unas características especiales como persona y profesional. Igualmente debe recibir una remuneración acorde con sus responsabilidades, debe dársele la oportunidad de contar con asesores externos si es del caso, se le debe permitir acceder directamente a los funcionarios de la organización.

Es muy importante para el gobierno corporativo la conformación de las juntas directivas con miembros independientes. El concepto de independencia no ha sido fácil de definir, pero se considera, por ejemplo, que no debe formar parte del grupo mayoritario y del grupo que tiene la capacidad de decidir, no recibir remuneraciones de la empresa diferentes de las que recibe como miembro de junta, no tener contratos con la organización, etc.

En cuanto a la estructura y funcionamiento de las juntas directivas, se ha promovido desde el gobierno corporativo que las mismas sean integradas por profesionales de distintas disciplinas, lo cual se considera útil por cuanto enriquece el debate y la discusión. Se busca que las juntas directivas tengan comités de apoyo a su gestión;

usualmente son el de auditoría, gestión integral de riesgos, compensación, legal y de cumplimiento. Esos comités están integrados por miembros de las juntas directivas y cuentan con la participación de la administración. Este intercambio de ideas, de análisis, de conocimiento y el monitoreo del negocio hacen útiles dichos comités.

*c) La información, transparencia, fluidez e integridad.*

Otro aspecto muy importante que pregona el gobierno corporativo es el relacionado con la información. Las empresas deben tener muy bien definidas las políticas de información y comunicaciones, por lo que se hace imprescindible y útil producir de manera clara y oportuna la información relevante para el mercado. Cuanto más amplios sean los destinatarios de la información, mucho mejor; obviamente que la información entregada no debe ser aquella que revele la estrategia, los secretos o ventajas competitivas que tienen las empresas, pues goza de una protección especial aun frente a los mismos accionistas.

Con el fin de hacer comparable la información financiera de las diferentes empresas se busca que la misma esté bajo estándares internacionales, por lo tanto los principios de contabilidad que adopte la empresa deberían avanzar hacia estos estándares, lo cual es saludable para el cabal entendimiento de dicha información.

No menos importante es el conocimiento profundo que deben tener las empresas de sus riesgos. Los riesgos deben ser inventariados, entendidos, valorados bajo un adecuado

sistema de control. Las empresas no pueden esperar a que les sucedan eventos catastróficos para – a posteriori – tomar las medidas pertinentes. En la actualidad, por diferentes metodologías y con herramientas especiales, es posible anticipar los hechos, prever las situaciones que de una u otra manera pueden afectar el desempeño de una organización. El gobierno corporativo quiere advertir de esta situación y señalar el camino para amortiguar los daños que se pueden derivar de eventos predecibles. Por eso son tan importantes los mecanismos de conocimiento y administración de los riesgos.

Adicionalmente, para el gobierno corporativo se hace necesario que haya certeza, claridad, calidad y oportunidad en la entrega de la información. En esto se quiere y se debe ser muy estricto. La información es un activo muy valioso tanto para la administración como para el mercado y los reguladores. Las situaciones de fraude, la falta de información, los errores en su elaboración, no pueden pasar desapercibidos, deben llamar la atención no después de sucedidos los hechos sino antes de su ocurrencia, se debe desarrollar la capacidad de volverlos predecibles.

La confiabilidad de la información y la entrega oportuna a sus destinatarios, se convierten en un derecho y un deber esencial dentro del sistema empresarial. En esto las compañías deben ser cuidadosas al máximo, debe ser rigurosas en su proceso de recopilación, de tal manera que las decisiones de inversión, de otorgamiento de créditos, entre otros, estén ajustadas a la realidad.

Igualmente, en términos de información, se hace necesario cuidar el uso debido de la información privilegiada. La dinámica de las empresas lleva a que en múltiples situaciones se tenga acceso a información privilegiada en su interior. Esta información bajo ninguna circunstancia debe trascender a nadie y si llegare a serlo, debería ser en términos de igualdad para todos los actores del mercado, desde el accionista hasta el regulador. El daño potencial que un uso indebido de información privilegiada puede causar es inimaginable. Quien usó información privilegiada indebidamente está afectando la confianza del mercado por un lado, pero por otro a quien es su contraparte, porque le causa un perjuicio económico.

*d) Grupos de interés*

Este tema es de importancia significativa. Aunque el gobierno corporativo ha expresado diferentes propuestas sobre los grupos de interés, se considera que es en el que más hay que avanzar y conectar con otras iniciativas, especialmente las relacionadas con la responsabilidad social corporativa (RSC).

En gobierno corporativo se han desarrollado muy bien los aspectos relacionados con la estructura de propiedad de las empresas y sus accionistas, las juntas directivas y los sistemas de información. Sin embargo, en una agenda futura se debe profundizar en los temas de los grupos de interés, de tal manera que su cuidado y atención queden incorporados en los valores de las compañías como un atributo de competitividad. Quien no proscriba el trabajo infantil, respete el medio ambiente, atienda en debida forma a sus

proveedores y clientes, no tenga una declaración de principios en la relación con sus colaboradores, etc., estará, necesariamente, por fuera del mercado.

Obviamente la empresa debe crear valor y ser rentable, pero de lo que aquí se trata no es saber cómo se reparten las utilidades sino cómo se obtienen. Una aparente y sutil diferencia, pero que tiene más profundidad de lo que se cree. La obtención de utilidades debe seguir siendo el objetivo primordial del administrador, pero igualmente él debe saber que no las obtendrá si no está completa y decididamente alineado con sus grupos de interés (*stakeholders*) y con los lineamientos de la responsabilidad social corporativa como criterio de desarrollo sostenible de una organización, esto es, cómo hacer perdurable la compañía, cómo hacerla trascender para superar las barreras del tiempo.

Por eso, ahora más que nunca, el gobierno corporativo debe compartir y promover sus iniciativas para los grupos de interés con los conceptos y mensajes de la responsabilidad social corporativa.

Los objetivos en relación con cada grupo de interés deberán reconocer y asegurar sus derechos, fomentar una activa participación y cooperación para la creación de valor, desarrollar mecanismos de mejoras de desempeño y de las relaciones entre las partes, compartir información relevante en la búsqueda de mutuo beneficio.

#### *e) Códigos de conducta*

Una de las iniciativas de gobierno corporativo que más profundiza en la sociedad y su escala de valores es la relacionada con los códigos de conducta. Es cierto que la ética no puede ser relativizada y compendiada en códigos, pero en el mundo empresarial es más que conveniente hacer explícitas las declaraciones de principios, es necesario expresar la línea de valores que una empresa desea promover entre sus funcionarios, los terceros con quienes interactúa y en especial, en la sociedad donde desarrolla su actividad.

Es necesario que desde la alta dirección de las compañías, la presidencia y las juntas directivas, respalden de manera decidida las reglas de conducta que desean que estén presentes en el comportamiento de sus funcionarios. Aquí, definitivamente, como todo en la vida, la transparencia paga. No es que el gobierno corporativo se quiera apropiarse de manera exclusiva del concepto de transparencia en los negocios, lo único que se quiere hacer es una invitación a actuar ético, de un comportamiento acorde con los valores de la sociedad y la empresa.

Ninguna regla de conducta, código o manual puede sustituir el buen criterio, la buena fe, el sentido común y la prudencia en el desempeño de la actividad de cada uno de los funcionarios de una organización.

Por lo anterior, el gobierno corporativo propone una serie de compromisos por parte de los empleados y colaboradores de una empresa, dentro de los cuales se destacan:



actuar con diligencia, lealtad y cuidado; no participar o intervenir en situaciones que puedan utilizarse o confundir el actuar de terceros; no realizar acciones que influyan indebidamente a las autoridades o a entes de control interno o externo; comunicar oportunamente los hechos o eventos que puedan afectar los intereses de las compañías y mantener la mayor objetividad, independencia y conocimiento en la toma de decisiones.

Desde el gobierno corporativo y con el fin de lograr los compromisos anteriores, se invita a los funcionarios de las empresas a que sus decisiones no estén distorsionadas ni manipuladas por factores internos o externos. En este sentido se quieren evitar las prácticas encaminadas a recibir o dar regalos y mucho menos recibir o dar dinero, comisiones u obsequios que de una u otra manera los puedan inclinar a decisiones parcializadas y no acordes con el interés general y de la empresa.

Un tema no menos importante es el relacionado con los conflictos de interés, lo cual no es bueno ni malo por sí mismo. Lo que se reprocha frente a una situación de conflicto de interés es que no sea divulgada en debida forma, informada al superior y autorizada por el órgano competente.

En todo caso lo que se quiere es que se administren adecuadamente los potenciales conflictos de interés, que cuando una persona enfrente sus intereses personales con los intereses de la compañía se tenga un procedimiento adecuado para resolverlo. Es así como desde gobierno corporativo se invita a los colaboradores de las empresas a que no

compitan en sus actividades personales con ellas, a que no administren ni gestionen negocios contrarios a los intereses de la compañía, a que no obtengan beneficios, productos o servicios de clientes o proveedores de las compañías.

Otro aspecto importante en el comportamiento de los funcionarios de las empresas es el relacionado con el uso de la información privilegiada. No sólo la información es un activo de vital importancia, también lo es su adecuado uso y manejo. La información que fluye en las empresas tiene diversas características y podría ser perfectamente clasificada de muchas maneras. Sin embargo, sobre la que se llama la atención, desde el gobierno corporativo, es la denominada información privilegiada, entendiéndose por ésta la información de carácter concreto que no ha sido dada a conocer al público y que de haber sido conocida determina una decisión de adquisición o enajenación de una inversión.

La razón de ser de este reproche radica en que quien usa la información privilegiada indebidamente, esto es, realiza transacciones en el mercado de valores en provecho propio o de un tercero o suministra la información a quien no tiene derecho a recibirla o aconseja transacciones con base en dicha información, está necesariamente poniendo en situación de desventaja al mercado y a los inversionistas que llegan a él prevalidos de la confianza. En efecto, el mercado de valores ha desarrollado mecanismos como el de la información relevante, que buscan que la información de las empresas les llegue a todos los accionistas y al mercado mismo en igualdad de condiciones en términos de contenido

y oportunidad. Dejar que alguien use indebidamente, sin sanción alguna, dicha información, es permitir que una persona se enriquezca a costa de otra que de haber conocido la información no hubiera negociado sus acciones. Esta es la conducta que se sanciona, que por una situación de desventaja informativa, haya un aprovechamiento económico de una persona que le causa un perjuicio económico a otra.

Por último, es importante mencionar otro aspecto relacionado con el anterior y por el cual el gobierno corporativo se preocupa y es el relacionado con la confidencialidad y el manejo de la información. Es necesario para la salud estratégica de las compañías que sus funcionarios mantengan la debida reserva sobre los documentos de trabajo y la información que está a su cuidado. Es un llamado a la prudencia.

No hay razón alguna para que los temas de las compañías, relevantes o no, se estén comentando con amigos o parientes. Igualmente se pide discreción extrema cuando se hable o se traten asuntos relacionados con proyectos de las empresas. Tampoco se deberían utilizar los medios electrónicos o cualquier otro medio para enviar, divulgar o difundir información de la empresa.

Finalmente, es necesario señalar que las anteriores pautas son lineamientos generales que permiten evaluar situaciones que podría enfrentar un funcionario en el día a día de su actividad laboral. Sin embargo, lo importante es que no se tomen decisiones contrarias a los intereses de las organizaciones y que cualquier acto, decisión o

determinación que se tome, esté basada en el sano criterio, la experiencia, el conocimiento y la buena fe.

*f) Resolución de controversias*

Las empresas deben prever las diversas dificultades que puedan tener en las múltiples relaciones que surgen de su actividad. Para ello, es importante anticipar los mecanismos que permitan mantener equilibradas las relaciones de la sociedad. En este sentido, el gobierno corporativo promueve la resolución de conflictos por medios alternativos de solución como negociación, conciliación y arbitraje.

El conflicto puede tener diferentes orígenes y a cada uno de ellos se le debe dar el tratamiento adecuado. Deben existir mecanismos ágiles y económicos que resuelvan los conflictos entre las empresas y los grupos de interés. Por ejemplo, cuál debe ser el sistema de atención al cliente y en especial sus reclamos. Igualmente deberán existir mecanismos que garanticen la transparencia en la selección de proveedores y así mismo permitan canalizar sus sugerencias, recomendaciones y reclamos.

Frente a los conflictos internos también deben anticiparse mecanismos para la solución de los mismos, buscando la sana convivencia entre colaboradores y directivos y en general entre todos los colaboradores.

Como se puede observar, la anterior estructura para un código de gobierno corporativo no pretende ser un listado de buenas intenciones, sino una invitación seria a mejorar las prácticas dentro del funcionamiento de las empresas. Cada sociedad deberá adoptar aquellas que considere mejores prácticas, que la fortalecen, la hacen ser objetivo de inversión, respeto y admiración, lo que finalmente se traducirá en creación de valor.

#### **2.1.5. Las funciones y responsabilidades del directorio.**

El consejo directivo de administración se configura como vértice del sistema de control interno de las empresas, caracterizándose por ser un elemento clave en el estudio del gobierno corporativo puesto que implica la supervisión y validación de importantes decisiones corporativas, además de ser el encargado de contratar y despedir al director general e incluso de fijar su remuneración. Entre otros objetivos esta orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los accionistas a través del control de la alta dirección, actuando así como órgano intermedio entre accionistas y equipos directivos a los que, en algunas situaciones extremas, puede llegar incluso a sustituir en sus funciones. Como principal mecanismo interno de resolución de conflictos de agencia dentro de la empresa, este órgano centra su labor en la supervisión del comportamiento del equipo directivo.

Un resumen de los aspectos centrales de cada una de estas funciones del consejo de administración desde diferentes perspectivas teóricas se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Funciones del concejo directivo

<b>Funciones del concejo directivo</b>			
	<b>Servicio</b>	<b>Control</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Perspectiva teórica</b>	Perspectiva de consenso	Teoría de la agencia (perspectiva conflicto) Aproximación legalista	- Dependencia de recursos. - Teoría de los grupo de interés - Modelo político
<b>Funciones Principales</b>	- Dividir la organización en comisiones. - Controlar la empresa. - Reforzar la reputación de la empresa. - Formular e implementar las decisiones.	- Salvaguardar los intereses del accionista. - Seleccionar al director general. - Controlar al director general y al equipo directivo. - Revisar los análisis del director general. - Ratificar las decisiones ejecutivas.	- Guiar la misión corporativa. - Desarrollo, implementación y control de la estrategia de la empresa. - Localización de los recursos. - Controlar los límites de la empresa.

*Fuente: Elaboración propia en base a los principios de gobierno corporativo de la*

*OCDE (2004)*

En los últimos años se ha hecho eco de la creciente relevancia del consejo directivo de administración, la cual no se deriva únicamente de la importancia que toma dicha institución como parte de la estructura de gobierno sino, además, porque en el ámbito estratégico constituye un elemento determinante de las decisiones corporativas. En efecto, la importancia del consejo directivo de administración en la empresa se asimila a la del equipo de dirección en cuanto a la participación en las toma de decisiones estratégicas, diferenciándose en el hecho de que dicho consejo no participa en la implementación de la misma. Los factores en torno a la figura del consejo de administración pueden englobarse en tres campos: a) la relación entre las características del consejo tales como su composición o su tamaño con el rendimiento de la empresa, b)

cómo afectan dichas características del consejo a su funcionamiento, y c) cuáles son los factores que inciden en la estructura del consejo y qué evolución muestran a lo largo del tiempo. Por todo ello, los factores que influyan en la eficiencia de este órgano supervisor son clave para el gobierno de la empresa, podrían agruparse en torno a su composición, características, estructura y procesos. En la siguiente tabla se profundiza en cada uno de estos atributos.

*Tabla 2. Atributos del concejo directivo*

Atributos y dimensiones del consejo directivo de administración que influyen en los resultados de la empresa			
Composición	Características	Estructura	Procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño del consejo.</li> <li>- Representación de consejeros externos.</li> <li>- Representación minoritaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes de los consejeros, creencias y atributos.</li> <li>- Orientación de los consejeros (interna/externa).</li> <li>- Independencia.</li> <li>- Especialización externa.</li> <li>- Grupos de interés.</li> <li>- Recursos de impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de liderazgo.</li> <li>- Eficiencia de la estructura del consejo (liderazgo, flujo de información entre consejeros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensidad y calidad de las relaciones entre consejeros.</li> <li>- Interfaz director/presidente y el consejo.</li> <li>- Nivel de consenso.</li> <li>- Comprensión y explicación de los procedimientos y acciones del consejo.</li> <li>- Procedimientos internos.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia en base a los principios de gobierno corporativo de la*

*OCDE (2004)*

### **2.1.6. Proceso de implementación de prácticas de gobierno corporativo.**

Las prácticas de gobierno corporativo no se ajustan a un único patrón; por el contrario, la experiencia a nivel internacional demuestra que las formas de implementar

y lograr un mejor gobierno, pueden diferir considerablemente en cada país y empresa, incluso dentro de un mismo sector.

Conforme a la Guía Práctica de Gobierno Corporativo: Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana, publicada por la Corporación Financiera Internacional en 2010, las etapas que deben seguirse para implementar prácticas de gobierno corporativo son las siguientes:

*1. Motivación.*

En El Salvador, donde la implementación de prácticas de gobierno corporativo no son de carácter obligatorio para las empresas del sector real, resulta trascendental que los empresarios se sientan motivados para poder ejecutarlo de manera exitosa. La motivación es importante para identificar claramente los beneficios deseados y cómo proceder para alcanzarlos; están en función de la estructura de participación, el ciclo de vida de la empresa, el sector en que opera y el marco institucional y normativo del país. Todos estos elementos influyen y repercuten en los resultados deseados por la entidad. Por lo general, la motivación que se posea para la implementación del gobierno corporativo condiciona el orden y el ritmo de las medidas a ejecutar.

Las principales motivaciones y acciones que pueden tener los empresarios son:

- a) Acceder a fuentes de financiamiento o reducir su costo.
- b) Enfrentar y responder a las presiones externas del mercado



- c) Equilibrar los intereses (a veces) divergentes de los accionistas
- d) Resolver problemas de gobierno en empresas familiares
- e) Garantizar la sostenibilidad de la empresa
- f) Lograr mejores resultados operativos

## *2. Alineamiento de objetivos.*

Se debe buscar la manera de agrupar los diversos intereses de cada accionista y parte interesada, bajo un marco propuesto para el cambio de gobierno. Analiza formas de desarrollar un marco común sobre gobierno corporativo, fomentar cambios de actitud y generar compromisos de grupos diversos de personas con distintos puntos de vista. Se deben examinar opiniones divergentes, estrategias sensibles a los cambios de actitud, relacionados con creencias y, en ocasiones, perspectivas culturales contradictorias. Además, se debe establecer la forma para mejorar la comunicación con los interesados y métodos para incluir a todas las diferentes partes.

## *3. Planeación*

El proceso de planeación inicia por fijar prioridades y objetivos clave, además de cómo definir metas a través de la identificación de resultados deseados para el gobierno corporativo. Es importante equilibrar objetivos a corto plazo y fáciles de alcanzar con cambios más profundos de largo plazo, midiendo los beneficios de cada opción. Los líderes del cambio pueden aprovechar las referencias locales e internacionales para establecer un plan viable, con responsabilidades claramente definidas, y un cronograma:

una “hoja de ruta” respaldada por un sistema de recompensas e incentivos. Asimismo, se debe hacer hincapié en la importancia de la flexibilidad y la creación de expectativas realistas para los plazos del cambio; los líderes deben reconocer que hasta los planes mejor diseñados pueden sufrir algunos retrasos. Posteriormente se diseñan prácticas y políticas fundamentales para un buen gobierno corporativo como: formalización de políticas de gobierno corporativo: códigos y directrices; desempeño del directorio y relación con la gerencia ejecutiva; derechos más sólidos para los accionistas y mantenimiento del alineamiento; mejoras al entorno de control; transparencia y divulgación de la información, garantizando la sostenibilidad del negocio.

#### *4. Implementación.*

La implementación de políticas, prácticas y nuevas estructuras de gobierno corporativo es un proceso que lleva tiempo, puesto que se debe verificar los resultados y asegurarse de que coincidan con las expectativas iniciales. Ha medida se monitorea se debe ir ajustando las políticas de gobierno y adaptarlas a las reacciones de los accionistas y demás partes interesadas. La revisión continua es necesaria para que el proceso de gobierno corporativo obtenga los mejores resultados posibles y para seguir aprendiendo y mejorando, un proceso que se denomina “gobernar el gobierno”.

### **2.1.7. Beneficios de la implementación de las prácticas de gobierno corporativo.**

Cuando la economía y el mercado crecen, los resultados positivos tangibles del buen gobierno son evidentes. Sin embargo, el buen gobierno corporativo también ayuda a las empresas a evitar las graves consecuencias de una recesión económica con mayor equilibrio, tal como demuestran los resultados obtenidos durante la última crisis financiera global. Los esfuerzos por medir el desempeño de la empresa y el impacto de las mejoras del gobierno corporativo sobre los resultados han cobrado impulso, desde que el tema empezara a recibir cada vez mayor atención a principios de los noventa.

El debate sobre gobierno corporativo se basa en la premisa de que adoptar buenas prácticas de gobierno tiene una influencia positiva sobre el desempeño de la empresa. En general, conllevan varias ventajas. Entre ellas:

- Mejores procesos de toma de decisiones en los niveles más altos de la organización.
- Mejor entorno de control.
- Reducción del costo del capital para las empresas.

Para las empresas el beneficio del buen gobierno que se menciona más habitualmente, es su efecto sobre el valor de las acciones, la liquidez y la composición de la cartera de inversión.

Los inversionistas y terceros relacionados buscan que las organizaciones tengan una sólida estructura de gobierno corporativo por las siguientes razones:

1. Genera una mejor expectativa del desempeño a largo plazo y continuidad del negocio.

2. Como facilitador de la transparencia y de rendición de cuentas, es una herramienta para reducir riesgos, fortalecer la labor y la diligencia de los administradores de la empresa.

3. Define reglas claras en ambientes complejos y diversos. Provee claridad en las responsabilidades, los derechos y las obligaciones del personal de la empresa.

4. Contar con reglas claras sobre la toma de decisiones, gestión y administración del negocio que eviten conflictos entre los accionistas. Las mismas pueden ser en temas de decisión estratégica como a nivel operación - administración:

- Formalizar procesos mínimos sobre temas trascendentes de la empresa, que todos conozcan y acepten.
- Otorgar un trato equitativo y justo a los accionistas, tanto en sus derechos como en sus obligaciones.
- Generar un marco de permanencia del negocio, a través de la generación de valor.
- En empresas familiares (aunque aplican los conceptos para todas):
  - ✓ Evitar disputas innecesarias.
  - ✓ Facilitar la toma de decisiones y la transición al dueño o accionistas mayoritarios.

- ✓ Institucionalizar a la organización (por temas internos y/o externos).

Sin importar el tamaño de la empresa, las prácticas de buen gobierno corporativo ayudan a institucionalizar la operación de ésta, dotándola de mayor profesionalismo para la toma de decisiones y la gestión diaria.

### **2.1.8. Gobierno corporativo en empresas familiares.**

Las empresas familiares son el principal motor de la economía. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir. De hecho, sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente. Aun así, los riesgos pueden reducirse con planeación estratégica y estructuras de gobierno corporativo que apuntalen mejores decisiones. Para cumplir estas metas, existen programas públicos y privados que pueden encauzarlas y contribuir a su continuidad

El predominio de empresas familiares genera desafíos y oportunidades especiales de gobierno corporativo, que no siempre se tienen en cuenta en los mercados donde la propiedad está dispersa y la gerencia integrada principalmente por especialistas externos y contratados. Sin embargo, en los mercados latinoamericanos, todo debate sobre las

mejoras de gobierno corporativo debe abordar los desafíos singulares que enfrenta la empresa familiar.

Además de poseer ciertas ventajas, en relación con otros tipos de empresa, la empresa familiar enfrenta una serie de dificultades que debe resolver para ganarse la confianza de los inversores y, en muchos casos, para lograr la sostenibilidad de la entidad a largo plazo.

A lo largo de los años, numerosos estudios han analizado algunos de estos desafíos y debilidades: en 1988, Holderness y Sheehan observaron que las empresas familiares de Estados Unidos tenían menos valor de mercado que las no familiares; en 2001, Pérez-González observó que el mercado de valores reacciona negativamente a la designación de herederos de la familia para puestos gerenciales; en 2004, Villalonga y Amit señalaron que el control familiar presenta debilidades específicas cuando los descendientes participan en la alta gerencia.

Por lo tanto, aunque la empresa familiar se considera un activo valioso, los riesgos asociados a la concentración pueden ahuyentar fuentes adicionales de financiamiento, reduciendo el valor de la empresa o limitando su acceso a créditos.

El desafío principal que enfrenta el gobierno de la empresa familiar, es que involucra un nivel adicional de relaciones: el del control o la propiedad familiar.

## **2.2. Generalidades de la mediana empresa salvadoreña.**

### **2.2.1. Definición de mediana empresa**

Una empresa se define como el desempeño organizado de una actividad económica planificada y sistemática a través de una unidad organizativa con personalidad jurídica, con la finalidad de producir, intermediar o vender bienes o servicios, en el mercado; simplificando los requisitos implícitos en la misma.

La mediana empresa ocupa un término medio entre los estratos empresariales, considerándola en algunos casos, como el resultado de una pequeña empresa que amplía sus operaciones y tamaño, o puede provenir de una empresa grande que experimentó una reducción en sus características económicas.

En El Salvador no existe una definición única del significado de Mediana Empresa, las definiciones varían de acuerdo a criterio de distintas instituciones que están relacionadas con el desarrollo de este segmento empresarial y consideran en diferentes grados, la dimensión financiera - en términos de las ventas o nivel de activos - combinada o no según los fines, con la dimensión laboral - en términos del número de trabajadores o empleo -.

### **2.2.2. Clasificación de las empresas en El Salvador.**

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) utiliza los siguientes criterios para la clasificación de las empresas:

#### *a) Parámetros cuantitativos*

##### ➤ De acuerdo al número de personas

Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

##### ➤ De acuerdo al monto de los activos

Existen aquí dos criterios, 1) tomar en consideración los activos totales y 2) descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

#### *b) Parámetros cualitativos*

##### ➤ Grado de organización

Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.



- De acuerdo a la tecnología utilizada

Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

- De acuerdo a la participación en el mercado

En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial.

*Tabla 3. Criterios para la clasificación de empresas - FUSADES.*

<b>Tamaño</b>	<b>Empleados</b>	<b>Activo fijo</b>	<b>Organización</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Participación en el Mercado</b>
<b>Micro</b>	De 1 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
<b>Pequeña</b>	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
<b>Mediana</b>	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
<b>Grande</b>	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

El Banco Central de Reserva (BCR) clasifica el tamaño de las empresas de la siguiente forma:

*Tabla 4. Criterios para la clasificación de empresas - BCR.*

Clasificación de las empresas	Criterio institucional	
	Nº de empleados	Monto de los activos de las empresas
<b>Micro Empresa</b>	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
<b>Pequeña empresa</b>	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
<b>Mediana Empresa</b>	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
<b>Gran Empresa</b>	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

La Cámara de Comercio de El Salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales.

*Tabla 5. Criterios para la clasificación de empresas – Cámara de Comercio.*

<b>Categoría</b>	<b>Personal ocupado</b>	<b>Ingresos brutos</b>
<b>Microempresa</b>	Hasta 10 personas	Hasta \$ 100,000
<b>Pequeña empresa</b>	De 11 a 50 personas	Desde \$100,001 hasta \$1,000,000
<b>Mediana Empresa</b>	De 51 a 100 personas	Desde \$1,000,001 hasta \$7,000,000
<b>Gran empresa</b>	Más de 100 personas	Más de \$7,000,000

### **2.2.3. Rol económico y social: dimensión y caracterización.**

La Mediana empresa ha demostrado tener capacidad para impulsar el crecimiento económico equitativo y sostenible. La importancia estratégica económica y social del sector de las medianas empresas de cara al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias salvadoreñas, ha sido confirmada a través de recientes investigaciones realizadas por el Ministerio de Economía a través de CONAMYPE y DIGESTYC. Estas demuestran que independientemente de la diversidad en sus rangos de organización, niveles de ocupación y empleo remunerado que generan, los niveles de venta y rentabilidad con la que operan, su alta representatividad y crecimiento dentro del espectro económico es indiscutible.

Ello no es un fenómeno exclusivo de nuestro país, ya que aun cuando se utilizan diversos parámetros para su medición, la estructura empresarial de economías desarrolladas como Estados Unidos, Europa y Asia, demuestran también que su alta participación y gran aporte en términos de su capacidad productiva, de generación de empleos e ingresos, sustentan significativamente los procesos de crecimiento y desarrollo económico de los países. Similar fenómeno se observa en los países latinoamericanos.

#### **2.2.4. Productividad y rendimientos.**

Como se ha demostrado, existe una significativa relación directa entre la capacidad de absorción de ocupados, y de empleos remunerados por la mediana empresa respecto a tales dimensiones a nivel nacional. Registrando el 28% de ocupados totales identificados en el censo y remunerando al 51%. Por tanto el fortalecimiento y desarrollo de estas empresas, se contribuye al incremento del empleo nacional, y consecuentemente con ello, los beneficios de generación de ingresos y otras condiciones de bienestar para las familias de la fuerza laboral que opera su actividad.

#### **2.2.5. Registros contables.**

Otro aspecto interesante de conocer en los establecimientos censados, lo constituye el nivel de “formalidad” medida a través de contar con algún tipo de organización contable.

#### **2.2.6. Principales actividades económicas.**

Para efectos de contextualización del presente apartado, es importante tener presente que el total de establecimientos reportados por los VII Censos Económicos desarrollan actividades económicas en diversos sectores, como la Industria (11.54%), Comercio (59.36%), Servicios (27.62%), Transporte (1.18%), Otros (0.30%). De ese total, el sector comercio es el que mayor unidades económicas tiene a nivel nacional por tanto es de gran relevancia para la economía de el salvador.

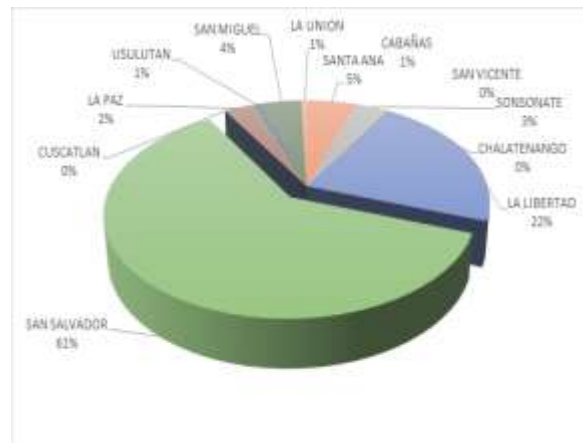
#### **2.2.7. Participación de segmentos empresariales en cada actividad económica.**

Otro ángulo de interpretación con la misma información, permitirá también determinar la participación y representatividad de las Mediana Empresas y de cada segmento empresarial, en el desarrollo de cada una de las principales actividades económicas censadas a nivel país.

#### **2.2.8. Distribución geográfica por departamento y principales características.**

El siguiente apartado permite identificar la distribución geográfica de los establecimientos y segmentos de la mediana empresa en el territorio nacional. Asimismo, conocer la ocupación remunerada y no remunerada, el empleo remunerado que generan, y las remuneraciones pagadas, a nivel de departamentos. Tales características serán luego relacionadas con las actividades económicas que se desarrollan en los mismos, valorando su participación a nivel nacional.

En la ilustración 1, se observa que el departamento de san salvador tiene consolidada en un 61% a las medianas empresas del total nacional, es por ello la importancia de la investigación sobre el uso de prácticas de gobierno corporativo.



*Ilustración 1. Distribución de medianas empresas por departamento.*

### **2.2.9. Financiamiento por actividad económica.**

El desarrollo del mercado de las microfinancieras en el país ha permitido cubrir el vacío o falta de acceso de la mediana empresa al financiamiento del sistema financiero tradicional; sin embargo, el alto costo relativo del mismo ejerce una presión sobre la subsistencia, competitividad y riesgo del negocio. Asimismo, en función de los montos promedio de créditos otorgados, se observa que se orientan principalmente a promover actividades de comercio y en menor proporción, a la generación de actividades productivas industriales y de innovación, generando otro tipo de brecha financiera para su desarrollo.

La encuesta del Banco Mundial (2006) señala que después del fondeo interno, la segunda fuente de financiamiento más relevante para la mediana empresa es el crédito bancario representando un 24.8% del valor de sus activos.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño de la investigación**

La investigación que se realizó fue descriptiva y bibliográfica, debido a la aplicación del concepto de prácticas de gobierno corporativo, que es considerado un tema relevante en el país, ya que han tenido mucho realce en diferentes países por los fracasos financieros administrativos. Además, se apoyo de las publicaciones de principios y códigos de gobierno corporativo emitidos por la OCDE y países miembros, así también se consultaron fuentes importantes como libros, revistas, tesis relacionadas a la gestión y control de las empresas, internet, entre otros.

Por lo tanto es necesario determinar la metodología para desarrollar la investigación, elección de participantes, seleccionar el instrumento que mejor se adapte a los objetivos planteados y detallar el procedimiento a seguir para analizar la problemática planteada en base al tipo de datos a obtener.

### **3.2 Enfoque metodológico**

En la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo con el fin de comprender los comportamientos, culturas y formas de organización de las empresas de generación en generación, por lo cual se ha tomado como referencia la propuesta de

Marshall & Rossman (1999) en la cual establece la forma de indagar del funcionamiento organizacional.

### **3.3 Población y muestra**

**Población:** En la investigación el fenómeno sujeto a estudio serán las medianas empresas de capital privado, no financieras y constituidas con personería jurídica del Municipio de San Salvador.

En base a los datos de la DIGESTYC, el número de medianas empresas comerciales en San Salvador asciende a 113; de este total, 35 son sociedades anónimas.<sup>9</sup>

**Muestra:** La muestra comprende 35 medianas empresas de capital privado, no financieras, del sector comercial, y constituidas como sociedades con personería jurídica del Municipio de San Salvador. Las cuáles comprenden la totalidad de entidades con estas delimitaciones. Es un muestreo no probabilístico a juicio del investigador.

---

<sup>9</sup> MINEC - DIGESTYC Directorio de Unidades Económicas 2011 - 2012, pág. 47.



### **3.4 Participantes o informantes claves.**

El cuestionario fue dirigido a personas que ocupan puestos gerenciales dentro de las empresas para conocer las estrategias administrativas utilizadas y los puntos de control que toman de referencia para los riesgos de negocio.

Los participantes son personas que ocupan puestos gerenciales y asesores de diferentes profesiones (licenciados, ingenieros etc.) dentro de las empresas para conocer las estrategias administrativas que utilizan y los puntos de control que toman de referencia para las operaciones del negocio.

Todos los informantes fueron esenciales ya que con su aporte desde la perspectiva profesional y su experiencia en desarrollo de estrategias de negocio en sus empresas permitió tener un análisis más amplio sobre los procesos y políticas que poseen con relación a los principios de gobierno corporativo.

### **3.5 Instrumentos**

Para la recolección de información se elaboró un cuestionario con el propósito de obtener todos los insumos sobre gestión administrativa de las medianas empresa.

La técnica que se ha seleccionado y que se utilizará para medir y desarrollar el trabajo de investigación es la encuesta, la cual es de mayor aplicación para recolectar información. Esto ayudará a obtener datos necesarios que serán procesados de tal forma que sean confiables y válidos.

La selección del método de recolección de datos se determinó de acuerdo a la necesidad y opciones adecuadas para este tipo de estudio 1) Cuestionario, 2) Análisis de documentos. Sandelowski (2000) recomienda para los análisis descriptivos orientación a descubrir quién, que, donde y porque de los eventos y experiencias, por esta razón los métodos favorecieron en ampliar la pregunta de investigación.

Para la recolección de información se elaboró un cuestionario con el propósito de obtener todos los insumos sobre gestión administrativa de las medianas empresa.

La técnica que se ha seleccionado y que se utilizó para medir y desarrollar el trabajo de investigación es la encuesta, la cual es de mayor aplicación para recolectar información. Esto ayudará a obtener datos necesarios que serán procesados de tal forma que sean confiables y válidos.

El estudio, de acuerdo con su naturaleza fue neutral ya que la posición del investigador en cuanto a los participantes del estudio fue distante y objetiva, por lo cual los métodos de recolección fueron los más acertados.

a) El cuestionario de preguntas, para este apartado se seleccionó la encuesta con preguntas que buscan obtener datos relevantes de las experiencias vividas y sus comportamientos que permita obtener datos descriptivos.

La encuesta se aplicó a los gerentes administrativos o asesores de las empresas que tenga un conocimiento del funcionamiento de la empresa el cual consistió de 26 preguntas enfocadas a identificar como actualmente las empresas son administradas.

b) Análisis documental, para la temática desarrollada fue esencial aplicar el método de revisión documental Marshall & Rossman (1999) mencionan que es una forma de brindar contexto a una situación y de complementar otros métodos de recolección de datos.

El tipo de investigación realizada fue el estudio de los principios de Gobierno corporativo de la OCDE (2004), así como estudios realizados en la temática en otros países que hacen un enfoque exclusivo a las medianas empresas.

La finalidad de este método de recolección fue de recabar datos de como las empresas son administradas con principios de gobierno corporativo que les permita la generación de valor.

### **3.6 Procedimientos**

El procedimiento que se siguió para tabular la información es consolidarla en una base de datos para analizar e interpretar los resultados de diferentes puntos de vista. Otra técnica que se utilizó para la recolección de datos es la documental, la cual servirá para el acopio de datos de los textos ya sean estos libros, tesis, revistas u otros; relacionados con el tema en investigación y sus respectivas variables e indicadores.

El procedimiento a seguir en la investigación debe ser planeado con la finalidad de cumplir con los objetivos, La importancia radica que es un estudio de tipo cualitativo, en la que se trata de un aspecto integral de las formas en que las empresas son administradas. Por lo cual hay tener controlado ciertos aspectos en la planificación como tiempo, personal y apoyo financiero (Marshall y Rossman, 1999).

Planificación, el presente estudio fue a corto plazo dentro de un periodo de tiempo enero a junio 2015, una de las ventajas del tiempo fue que estuvo localizado en San Salvador y fue algo difícil establecer tiempo con el llenado de las encuestas dado que los gerentes poseen tiempos limitados. Con relación a los recursos de personal no hubo problemas debido a que se trabajó con dos investigadores. Así mismo no hubo necesidad de solicitar recursos financieros ya que tenían las herramientas necesarias para su ejecución.

El procedimiento que se siguió para tabular la información fue consolidarla en una base de datos para analizar e interpretar los resultados de diferentes puntos de vista. Otra técnica que se utilizó para la recolección de datos es la documental, la cual servirá para el acopio de datos de los textos ya sean estos libros, tesis, revistas u otros; relacionados con el tema en investigación y sus respectivas variables e indicadores.

### **3.7 Estrategias de análisis de datos**

El análisis de datos se llevó a cabo en varias etapas puesto que se obtuvieron a partir de diferentes instrumentos, de la encuesta y del análisis documental.

Se realizó una clasificación de preguntas con la finalidad de unificar criterios sobre los resultados de análisis. Para la tabulación e interpretación de datos se utilizó la herramienta Excel.

Se aplicarán las siguientes técnicas:

a. Análisis documental.

Esto permitió identificar los resultados obtenidos en la investigación comparados con documentos de referencia para el caso los principios de gobierno corporativo, en la cual se pudo constatar el grado de avance que las empresas poseen en la aplicabilidad de estos principios indirectamente.

b. Tabulación de cuadros de frecuencias absolutas y relativas.

Para una mayor interpretación de resultados se expresa la información de forma porcentual permitiendo al investigador un criterio más amplio para establecer una opinión.

c. Comprensión de gráficos

Se generaron gráficos según los criterios de las preguntas con el objetivo de una mayor interpretación y facilidad para ampliar el análisis con las preguntas abiertas.

d. Conciliación de datos

Se realizó unificación de preguntas para obtener una facilidad de análisis.

e. Indagación

Para conocer ciertas cualidades de las empresas y que cambios obtendrían con la aplicación de principios de gobierno corporativo se tuvo que indagar sobre que principios que estos tenían en ejecución y cuáles serían los impactos si se implementaran por completo los principios.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Análisis de los datos cualitativos**

En el presente capítulo se muestran los resultados del análisis cualitativo que responden a la pregunta de investigación y a cada uno de sus objetivos en el tema de estrategia para la sostenibilidad y generación de valor en la mediana empresa de El Salvador.

Para poder responder a la pregunta de investigación ¿Como un buen gobierno corporativo genera valor a la mediana empresa y a todos los grupos de interés? se realizaron preguntas para analizar el avance que las empresas poseen en conocimiento de gobierno corporativo. Así también se muestra el análisis de confiabilidad realizado al instrumento utilizado para recopilación de información.

Los resultados obtenidos se analizan partiendo del objetivo de cada pregunta con su respectivo cuadro de frecuencia de las alternativas propuestas, así también se solicitó a los 35 encuestados proporcionar una explicación adicional del porqué seleccionó la alternativa de cada pregunta, esto será de utilidad para realizar un mejor análisis cualitativo.

## 4.2. Resultados del análisis de datos

### 1. ¿Cuál es el número de empleados de la empresa?

Objetivo: Determinar si las empresas cuentan con el capital humano suficiente para implementar las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Tabla 6. Número de empleados de la empresa

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 1 a 10	0	0%
De 11 a 50	9	26%
De 51 a 100	18	51%
Más de 100	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015

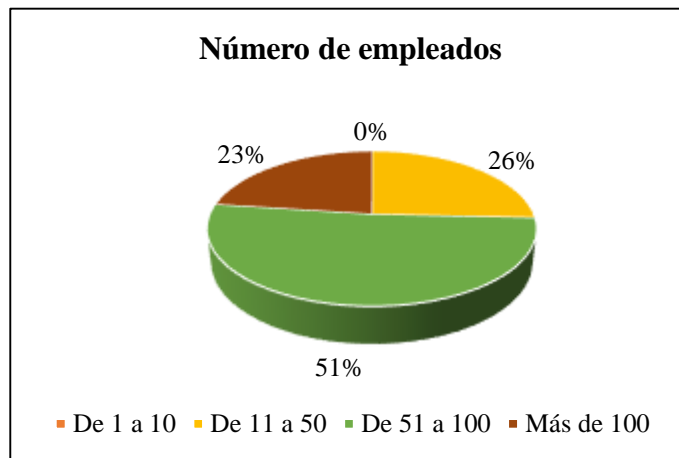


Ilustración 2. Número de empleados

(elaboración propia)



### *Análisis de resultados:*

La implementación de prácticas de gobierno corporativo en la empresa requiere de personal suficiente y calificado para desempeñar funciones en áreas de dirección y administrativas, tales como juntas directivas y comités de apoyo. Por lo que resulta necesario evaluar la capacidad que las empresas poseen respecto a capital humano, dado que entre más recursos existan, la posibilidad de implementar con éxito las practicas de gobierno corporativo se incrementan.

Mediante la investigación se determinó que el 51% de los ecuestados posee de 51 a 100 empleados y el 23% cuenta con más de 100 empleados, para ambos rangos existe una mayor facilidad de formar los organos de administración que demandan las mejores practicas de gobierno corporativo, y por su tamaño resulta indispensable hacerlo, lo que les facilita, no sólo la función de dirección, sino también la de control y ejecución de las operaciones; por otra parte, existe un 26% de los encuestados con 11 a 50 empleados, no se puede descartar la implementación de prácticas de gobierno corporativo, pero posiblemente les requiera de una mayor inversión en cuanto al reclutamiento, selección, capacitación y retención del personal. Cabe resaltar que un número no lo es todo, más haya de la suficiencia de personal, se requiere que éste se encuentre debidamente calificado para ejercer esas funciones.

Historicamente, es el emprendedor o principal accionista el que realiza toda las funciones administrativas y a medida que la empresa va en crecimiento resulta necesario integrar una nueva forma de administración en la cual se deleguen funciones y responsabilidades; sin embargo, los emprendedores tienden a dar mayor énfasis a la operatividad del negocio, principalmente a las ventas, restando importancia a la gestión administrativa.

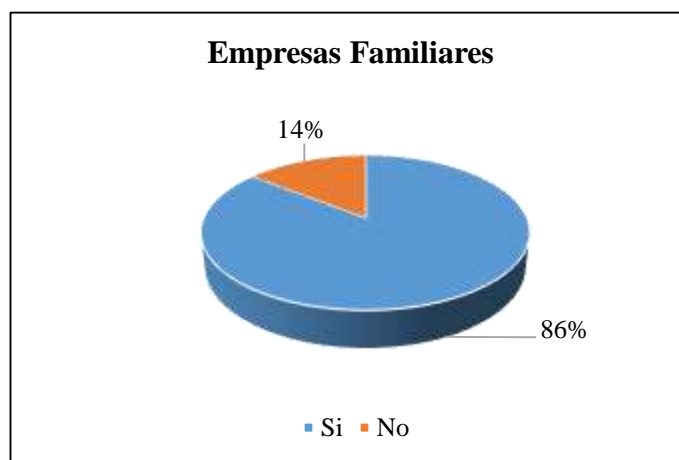
## 2. ¿Es algún familiar o familia propietario(a) del 50% o más de la empresa?

Objetivo: Determinar el porcentaje de empresas que tienen una clara representación familiar en el capital y en el control de la misma, para enfocar sus necesidades de organización y administración.

*Tabla 7. Empresas familiares*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	30	86%
No	5	14%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 3. Empresas familiares*

*(elaboración propia)*

### *Análisis de resultados:*

En El Salvador, las empresas se han caracterizado por tener un control organizacional exclusivamente familiar. Los resultados de la investigación confirman que el 86% de las sociedades posee un capital accionario controlado por miembros familiares.

En este contexto, conocer qué prácticas de gobierno corporativo son las más adecuadas para generar valor, cobra especial importancia si se tienen en cuenta las particularidades de estas organizaciones.

En general, la orientación de dichas prácticas viene condicionada por la complejidad de relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa. Del equilibrio entre familia y empresa depende que las prácticas de gobierno corporativo se orienten en mayor o menor medida a la aplicación de principios de fortalecimiento de la capacidad prospectiva y estratégica, transparencia, rendición de cuentas, equidad con inversionistas y responsabilidad corporativa para mantener una gestión eficiente que aporte valor a todos los grupos de interés.

Por otra parte, el 14% de los encuestados indica que las participaciones en el patrimonio está abierto a accionistas no familiares, las inversiones han sido realizadas principalmente por razones de amistad entre los participantes.

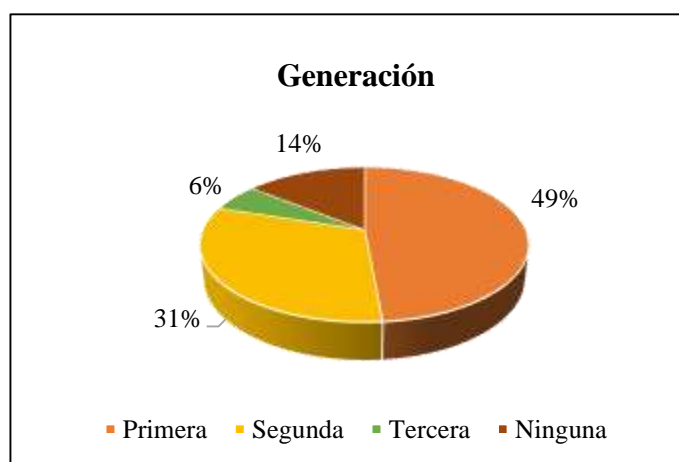
**3. ¿Qué generación, con respecto al (los) fundador(es), dirige actualmente la empresa?**

Objetivo: Identificar la longevidad de las empresas según su trascendencia de generación a generación.

*Tabla 8. Generación que administra la mediana empresa*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Primera	17	49%
Segunda	11	31%
Tercera	2	6%
Ninguna	5	14%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 4. Generación que administra*

*(elaboración propia)*

### *Análisis de resultados:*

El 49% de las empresas clasificadas como familiares es administrada actualmente por la primera generación, el 31% ha trasladado sus negocios a una segunda generación, algo muy alarmante que hay que considerar es que un escaso 6% ha llegado a una tercera generación.

Estos datos llaman a una reflexión sobre el tema de la sostenibilidad del gobierno familiar de las empresas en el tiempo. Los mismos sugieren que actualmente existe una ausencia de prácticas de gobierno corporativo familiar que mantenga a las empresas de ese tipo más allá de la segunda generación.

Numerosos estudios en E.E.U.U. muestran que menos de 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación, y sólo 12% alcanza la tercera. Según datos de la Small Business Administration ([www.sba.gov](http://www.sba.gov)) y el Bureau of Labor Statistics ([www.bls.gov](http://www.bls.gov)), 53% de las empresas de nueva generación nacidos en 2005 habían desaparecido en 2010, cinco años después. En pocas palabras, la mayoría de las empresas familiares –70%, al menos– no pasa a la siguiente etapa.

El 14% restante de los encuestados no se incorpora al análisis de generación ya que no representan a empresas familiares.

**4. ¿Existe un plan de sucesión definido para realizar el traspaso a la siguiente generación y 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.

*Tabla 9. Plan de sucesión definido*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	34%
No	23	66%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 5. Plan de sucesión definido.*

*(elaboración propia)*

### *Análisis de resultados:*

Realizando el análisis de manera general sobre los planes de sucesión, tan solo el 34% de los encuestados ha tenido la previsión de establecer este tipo de plan. Mientras que el 66% restante no cuentan con un plan definido. Esto representa un riesgo latente de perdurabilidad empresarial. Estadísticamente entre el 10% y 15% de las empresas familiares llegan a la tercera generación.

El tema en cuestión considera la transferencia del poder y se da dentro de un proceso conformado por varias etapas, como la preparación del sucesor y el retiro efectivo del anterior, previsión que no ha seguido la mayoría de empresas de familia analizadas en esta investigación.

Los empresarios parecen tener una extendida resistencia y en muchos casos desconocimiento a involucrarse en temas jurídicos, financieros y de administración. Los abogados, notarios y consultores son solicitados sobre todo cuando hay un conflicto y a efectos de resolverlo, pero desafortunadamente no de manera preventiva, para darle estructura y establecer el negocio en la forma adecuada.

Al respecto es importante señalar que los dirigentes de las empresas deben tomar conciencia y prepararse para el momento del traslado de la conducción de los negocios con el fin de no afectar la marcha de las actividades empresariales.



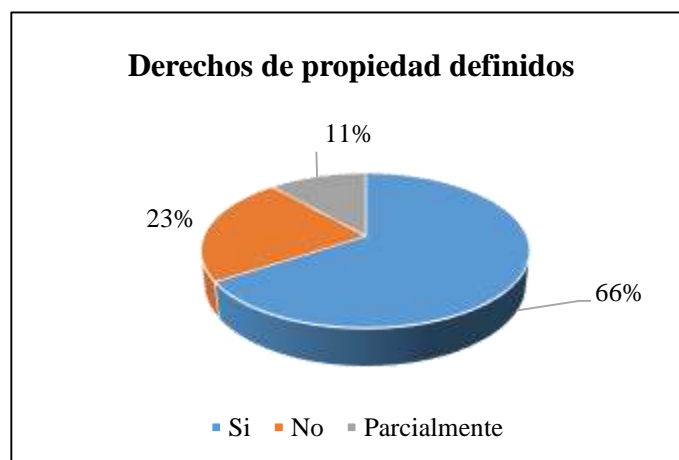
**5. ¿Tienen perfectamente claros los derechos de propiedad por persona (% accionarios)?**

Objetivo: Determinar si los accionistas tienen separado el patrimonio familiar del patrimonio de la empresa y si su participación accionaria está perfectamente documentada.

*Tabla 10. Derechos de propiedad definidos*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	23	66%
No	8	23%
Parcialmente	4	11%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 6. Derechos de propiedad definidos (elaboración propia)*

### *Análisis de resultados:*

Con relación a tener claro los derechos de propiedad, el 66% considera que conoce su participación accionaria, los accionistas manifiestan conocer su porcentaje en base a la aportación inicial pero en ningún momento se ha realizado una due diligence que determine perfectamente cuanto es el valor total que le corresponde de la compañía.

Estudios reflejan que las compañías que son familiares presentan problemas en cuanto a diferenciar entre el patrimonio familiar y el de la empresa. Desafortunadamente, es común observar empresas que, como resultado de su crecimiento en el tiempo, no tienen claridad acerca de quién es dueño de sus acciones y, en consecuencia, quién puede tomar las decisiones estratégicas sobre las mismas. Esto puede sonar extraño, sin embargo, cuando un negocio crece a través del tiempo, con diversas entidades legales y con nuevos miembros familiares, las mezclas de propiedad se van complicando, hasta llegar a ser confusas en un momento específico de análisis. Esto es de particular complejidad, sobre todo cuando existe un conflicto entre accionistas/familiares, y se quiere entender quién tiene derecho (legal) de qué y hasta dónde.

Esto debiera ser un llamado de atención, considerando que 23% de los encuestados afirman desconocer su porcentaje o participación en las acciones y 11% considera parcialmente definidos sus derechos, y por lo tanto, el valor de su propiedad.

**6. ¿Los puestos claves de la empresa están cubiertos por accionistas y/o miembros familiares?**

Objetivo: Conocer el grado de madurez que existe en la empresa para la delegación de mandos.

*Tabla 11. Accionistas y/o familiares en puestos claves*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	15	43%
No	9	26%
Parcialmente	11	31%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 7. Accionistas y/o familiares en puestos claves*

*(elaboración propia)*

***Análisis de resultados:***

Se ha determinado que el 43% de las sociedades son administradas por accionistas y/o miembros familiares, esto como resultado de muchos factores dentro de los cuales destacan, la falta de confianza que se tiene en delegar poder, funciones y responsabilidades a personas externas, los índices de violencia y de extorción que registra el país, la competencia desleal, entre otros. Un 31% de las empresas combinan la administración entre accionistas y/o familiares y personal externo. Lo relevante es que un 26% de las empresas ha delegado la administración a personal externo lo que le permite dar un paso hacia principios de gobierno corporativo, el cual establece que las empresas deben pasar a un nivel de profesionalización.

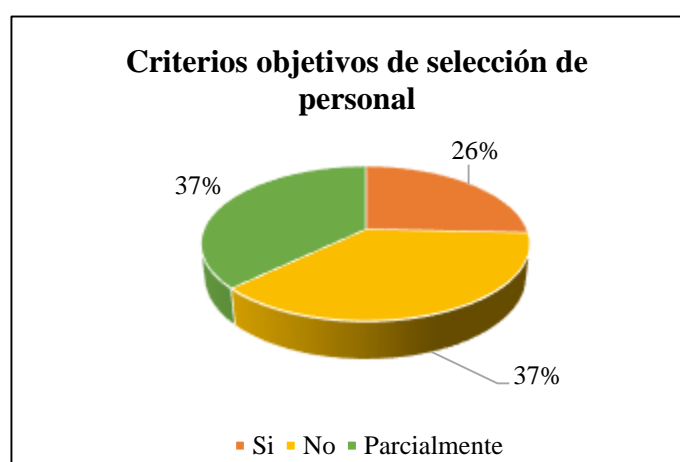
**7. ¿Existen criterios de selección objetivos para realizar la designación de los gerentes y miembros de junta directiva o representante legal?**

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con criterios objetivos para la contratación de personal cualificado.

*Tabla 12. Criterios objetivos de selección de personal*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	9	26%
No	13	37%
Parcialmente	13	37%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 8. Criterios objetivos de selección de personal*

*(elaboración propia)*

### *Análisis de resultados:*

El 26% de las empresas cuentan con criterios de selección objetivos en la contratación de los ejecutivos clave, más el 37% no lo tienen, adicionalmente un 37% de los encuestados indica que los tienen parcialmente. Son preocupantes estos últimos resultados, pues en cabeza de los ejecutivos clave es posible encontrar decisiones importantes que comprometan o puedan comprometer los intereses de la empresa. Se asume un riesgo grande al no tener sistemas de selección y no tenerlos formalizados en documento, facilitando que en la selección se involucren intereses subjetivos que afecten la designación. Por tal razón es una buena práctica de gobierno corporativo la autorregulación sobre este aspecto para garantizar una acertada selección y función de dichos ejecutivos.

La adecuación del personal clave a las características del entorno y a las peculiaridades internas de la empresa, considerando la experiencia, calificación y prestigio profesional son una de las vías principales para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

## 8. ¿Quién se encarga de definir la visión estratégica de la empresa?

Objetivo: Identificar quién dirige el rumbo de la empresa a largo plazo.

Tabla 13. Definición de la visión estratégica

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Accionistas	22	63%
Junta Directiva	13	37%
Otros	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015

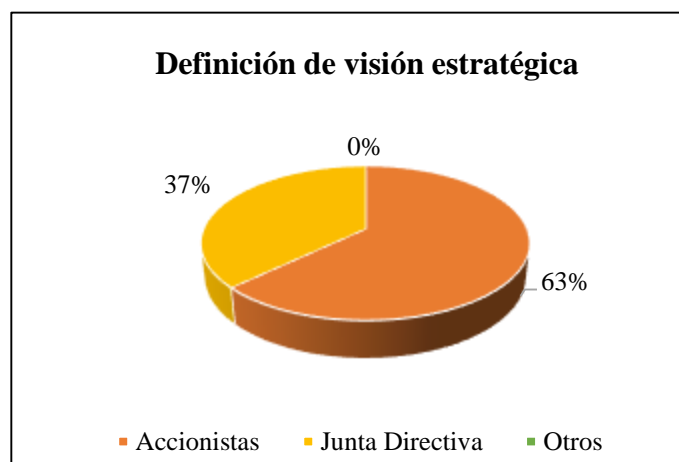


Ilustración 9. Definición de visión estratégica

(elaboración propia)

### *Análisis de resultados:*

El gobierno corporativo hace referencia a la forma en que es ejercido el poder en la empresa, y este poder se encuentra en cabeza de los administradores. Según estas prácticas, corresponde a los miembros de la junta directiva definir la estrategia corporativa, para ello es necesario que tengan los conocimientos y experiencia pertinentes.

Para esta investigación, el 37% de los encuestados afirma delegar la función de planeación estratégica a la junta directiva; en tanto que un 63% indica que la responsabilidad es retomada por los accionistas. Este último resultado, se relaciona con el hecho de que son empresas familiares, en su mayoría de primera y segunda generación, las cuales cuentan con un administrador único.



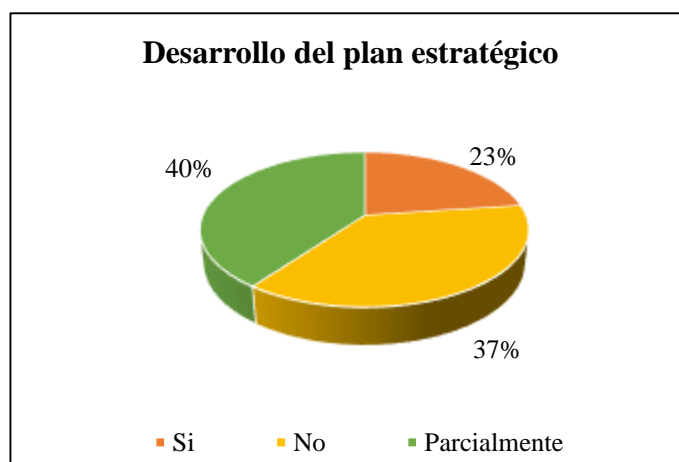
**9. ¿Se involucran todas las áreas claves del negocio en el desarrollo del plan estratégico?**

Objetivo: Transparencia y divulgación. Delegación de funciones.

*Tabla 14. Desarrollo del plan estratégico*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	8	23%
No	13	37%
Parcialmente	14	40%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 10. Desarrollo del plan estratégico*

*(elaboración propia)*

***Análisis de resultados:***

Para que los planes estratégicos sean de éxito en las empresas estas deben de involucrar a todas las áreas con la finalidad de que todos persigan un mismo objetivo de crear valor y asegurar la sostenibilidad de la empresa. Solamente un 23% de las empresas realizan esta práctica de darle protagonismo a todas las áreas del negocio, mientras tanto es alarmante que 37% planifiquen sin involucrar las áreas claves del negocio y que un 40% lo realice parcialmente.

## 10. ¿Qué tipo de administración posee la empresa?

Objetivo: Identificar los tipos de administración que poseen las empresas respecto a lo sugerido en las prácticas de gobierno corporativo.

Tabla 15. Tipo de Administración

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Junta Directiva	13	37%
Administrador Único	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015

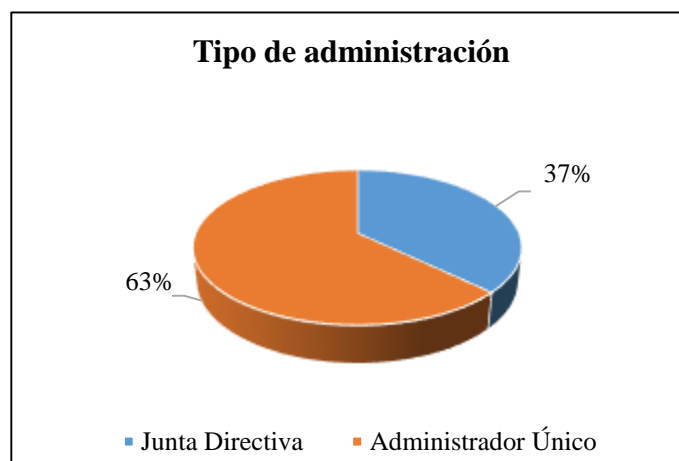


Ilustración 11. Tipo de administración

(elaboración propia)

### *Análisis de resultados:*

Conforme al código de comercio de El Salvador, las sociedades anónimas de capital variable pueden optar por cualquiera de los siguientes tipos de administración: junta directiva o administrador único.

En uno u otro caso su selección debe ser realizada con fundamento en requisitos de conocimiento y experiencia, y sus funciones deben estar reguladas no sólo en relación a sus deberes, sino también en cuanto al desarrollo de sus reuniones, para obtener organización y evitar conflictos innecesarios que desestabilizan a la empresa.

El 37% de los encuestados posee junta directiva, en tanto que el 63% tienen administrador único. Considerando que son en su mayoría empresas familiares, que los puestos clave han sido delegados a accionistas y/o familiares, que están siendo administradas por la primera o segunda generación, se puede establecer una relación en la que los fundadores o emprendedores no han podido delegar poder, funciones y responsabilidades, no han podido definir un plan de sucesión.

### 11. ¿La junta directiva determina objetivos y metas anuales realistas y medibles?

Objetivo: Identificar si la empresa establece objetivos y metas que contribuyan al logro del plan estratégico y que a la vez sean alcanzables.

Tabla 16. Determinación de objetivos y metas anuales realistas y medibles

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	7	20%
No	2	6%
Parcialmente	4	11%
No aplica	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015

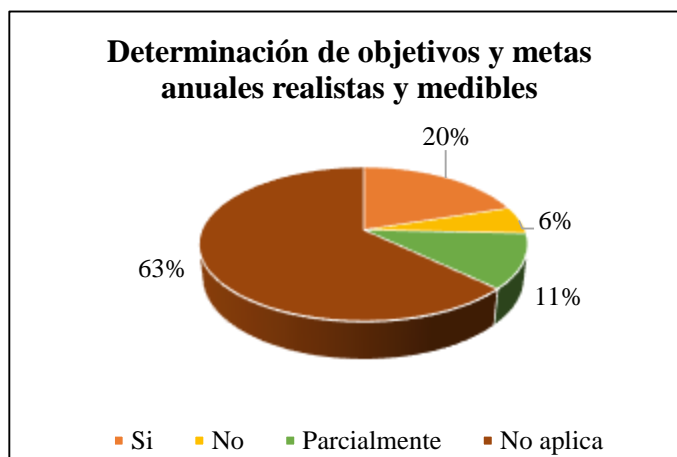


Ilustración 12. Determinación de objetivos y metas anuales realistas y medibles

(elaboración propia)

***Análisis de resultados:***

El 20% de los encuestados afirma que la junta directiva determina con claridad los objetivos y metas anuales, los cuales son realistas y medibles. Indicar que esto se lleva parcialmente (11% de la muestra), es aceptar un serio contenido de improvisación, las juntas directivas establecen objetivos y metas anuales, pero en su mayoría no son realistas ni medibles. Por otra parte, un 6% indica que no está dentro de las funciones de las juntas directivas el desarrollo de esta actividad. Un 63% de los encuestados no aplican a esta pregunta, dado que no poseen juntas directivas sino que son administradas por administrador único.

## 12. ¿La junta directiva analiza, discute, exige información y toma decisiones?

Objetivo: Conocer si las juntas directivas cumplen con la función que les corresponde según los principios de gobierno corporativo.

Tabla 17. La junta directiva analiza, discute, exige información y toma decisiones

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	10	29%
No	1	3%
Parcialmente	2	6%
No Aplica	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015

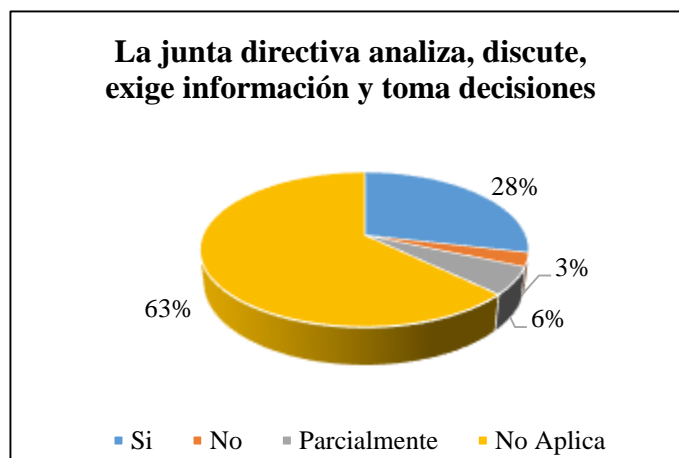


Ilustración 13. La junta directiva analiza, discute, exige información y toma decisiones  
(elaboración propia)

### ***Análisis de resultados:***

Es responsabilidad de las juntas directivas tomar decisiones relacionadas a la planeación, organización, dirección, ejecución, control, evaluación y monitoreo de las operaciones de la empresa. Para que esas decisiones sean efectivas y contribuyan con el crecimiento, sostenibilidad en el tiempo y creación de valor, las juntas directivas deben conocer, analizar y exigir información a todos los niveles de la compañía, de manera que el riesgo de error, omisión o sesgo se disminuya. Además, los canales de comunicación deben ser efectivos.

De acuerdo con los resultados de la investigación, el 29% de los encuestados afirma que la junta directiva cumple con su rol de exigir, discutir y analizar información y en base a ello tomar decisiones. Un 6% lo realiza parcialmente, esto como resultado de contar con procedimientos documentados claros y precisos que definan la actuación para estas funciones. Y un 3% no realiza esta actividad, se puede establecer que hay vacíos en cuanto al que hacer de las juntas directivas.

Por otra parte, existe un 63% de la muestra que no aplica para esta pregunta puesto que su administración le compete a un administrador único.



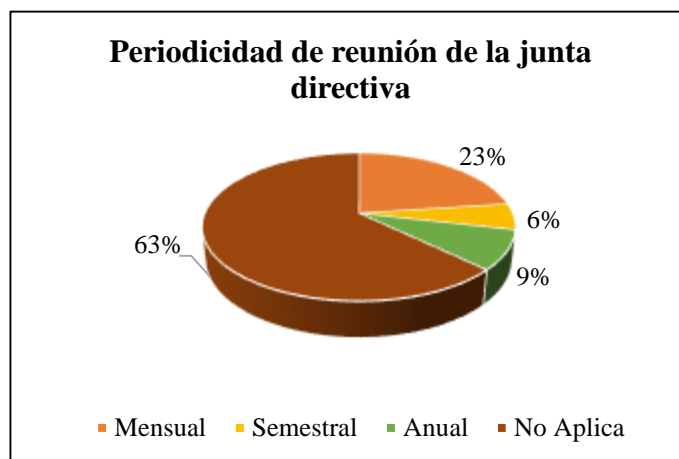
**13. ¿Cada cuánto tiempo se reúnen los miembros de la Junta directiva? (Mensual, trimestral, anual, etc.)**

Objetivo: Conocer la periodicidad con que las juntas directivas se reúnen para tomar decisiones sobre las operaciones del negocio.

*Tabla 18. Periodicidad de reunión de la junta directiva*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mensual	8	23%
Semestral	2	6%
Anual	3	9%
No Aplica	22	63%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 14. Periodicidad de reunión de la junta directiva*

*(elaboración propia)*

***Análisis de resultados:***

El 23% de las juntas directivas se reúnen mensualmente, un 9% lo hace anualmente y un 6% se reúne semestralmente. De estos datos resulta evidente que la cantidad de reuniones que las juntas directivas efectúan por año resultan insuficiente para lograr que se cumpla con el objetivo de un despacho eficiente de asuntos y asunción de funciones.

#### 14. ¿Qué tipos de informes se presentan a los Accionistas?

Objetivo: Determinar si los accionistas cuentan con información apropiada para la toma de decisiones.

Tabla 19. Informes que se presentan a los accionistas.

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Financieros	14	40%
Administrativos y Financieros	16	46%
Administrativos, Financieros y Operativos	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015



Ilustración 15. Informes que se presentan a los accionistas

(elaboración propia)

### *Análisis de resultados:*

El 14% de los encuestados afirma que se proporciona información de todas las áreas de la empresa a los accionistas, incluyendo la financiera, administrativa y operativa; el 40% cita que solamente proporcionan información financiera; mientras que un 46% indica que genera reportes administrativos y financieros.

La importancia de la información para los accionistas es que en base a ella se toman decisiones sobre el rumbo de la empresa, la rentabilidad de la inversión, la distribución de dividendos, nuevas inversiones, también se evalúa la gestión actual, entre otros. A mayor información que posean los accionistas, mayor probabilidad de tomar las decisiones más acertadas que contribuyan con la generación de valor y sostenibilidad en largo plazo. A esto cabe incorporar que la información debe cumplir ciertas características, puesto que debe ser fiable, relevante, comprensible y comparable.

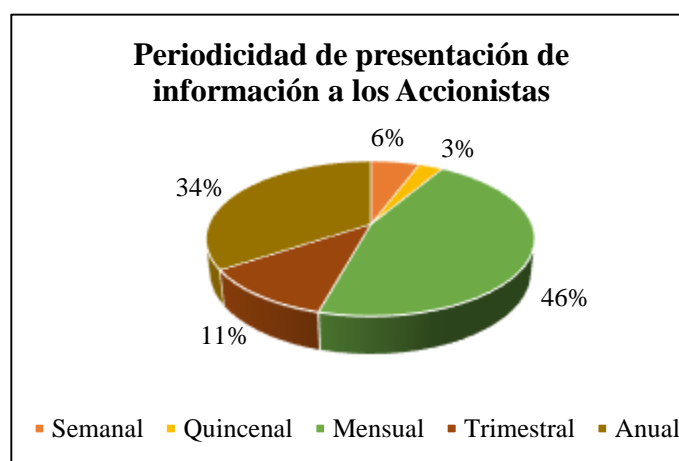
**15. ¿Con qué periodicidad se presenta la información a los Accionistas? (Mensual, trimestral, anual, etc.)**

Objetivo: Determinar qué tan oportuna es la presentación de información a los accionistas para la toma de decisiones.

*Tabla 20. Periodicidad de presentación de información a los accionistas.*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Semanal	2	6%
Quincenal	1	3%
Mensual	16	46%
Trimestral	4	11%
Anual	12	34%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 16. Periodicidad de presentación de información a los accionistas*

*(elaboración propia)*

### *Análisis de resultados:*

Es indispensable para la toma de decisiones de los accionistas que la información sea oportuna, que esté disponible en el momento que sea requerida. Para esta investigación, el 46% de los encuestados señala que la información es presentada mensualmente, un 34% indica que se realiza anualmente, el 11% de forma trimestral, un 6% semanalmente y un 3% quincenalmente. Se puede deducir que la mayoría de empresas presenta una periodicidad aceptable. Pese a esos resultados, cabe resaltar la participación con periodicidad anual, ya que es un período demasiado amplio para enterarse, mediante los informes, de lo que está pasando en la empresa, esto puede deberse a diferentes factores como son: la delegación del mando y dirección a las juntas directivas; que los mismos propietarios están involucrados en toda la actividad operativa de la empresa, con lo cual no exige informes; la organización actual no es capaz de generar información con periodicidad inferior a un año, entre otros.

## 16. ¿La sociedad evalúa la gestión de sus administradores?

Objetivo: Identificar si las funciones de los administradores son evaluadas directamente según su desempeño.

Tabla 21. Evaluación de la gestión de los administradores.

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	11	31%
No	24	69%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015

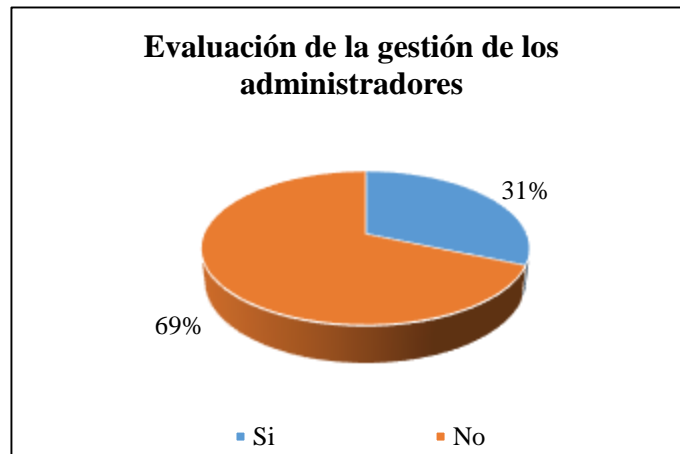


Ilustración 17. Evaluación de la gestión de los administradores

(elaboración propia)

### ***Análisis de resultados:***

El 69% de los encuestados afirma que no evalúa la gestión de los administradores, esto tiene relación con el hecho de que los accionistas y familiares de los accionistas participan en los puestos claves de la gestión de la misma, por otra parte no cuentan con políticas y procedimientos que apoyen a esta evaluación y que contribuyan con la mejora continua de la alta gerencia. El no prestar atención a las áreas en las que se está fallando o contar con instrumentos que permitan detectar oportunidades de mejora, incrementa el riesgo de generar pérdidas y destrucción de valor en la compañía, la mala gestión de los directivos incluso podría llevarla a la quiebra. Por otra parte, el 31% de los encuestados, si evalúa la gestión de los administradores, lo tienen establecido en los respectivos estatutos y lo hacen mediante evaluaciones de desempeño, auditorías internas y cuadros de mando integral.

Llama la atención el alto porcentaje de empresas que respondieron “no” a la evaluación de los administradores, resultado que merece especial comentario en consideración a que la evaluación constituye uno de los caminos para conocer la efectividad de las decisiones tomadas, de los procesos ejecutados, así como su funcionamiento, y de ser necesario se pueden diseñar y adoptar procesos de mejoramiento continuo, así como los correctivos a que haya lugar.



Dentro de una organización es necesario revisar y monitorear con regularidad las actividades, procesos y responsabilidades como con el objeto de verificar si están funcionando adecuadamente y generando los resultados esperados, el no hacerlo implica un riesgo innecesario que fácilmente puede ser prevenido dentro de una buena gestión corporativa.

## 17. ¿Qué Comités existen en apoyo a la administración de la empresa?

Objetivo: Conocer los tipos de Comités que se han creado en la empresa para apoyar a la administración.

Tabla 22. Comités de apoyo a la administración

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Comité de auditoria	12	35%
Comité de gestión de riesgo	2	6%
Comité legal y de cumplimiento	4	12%
No hay Comités	21	62%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015

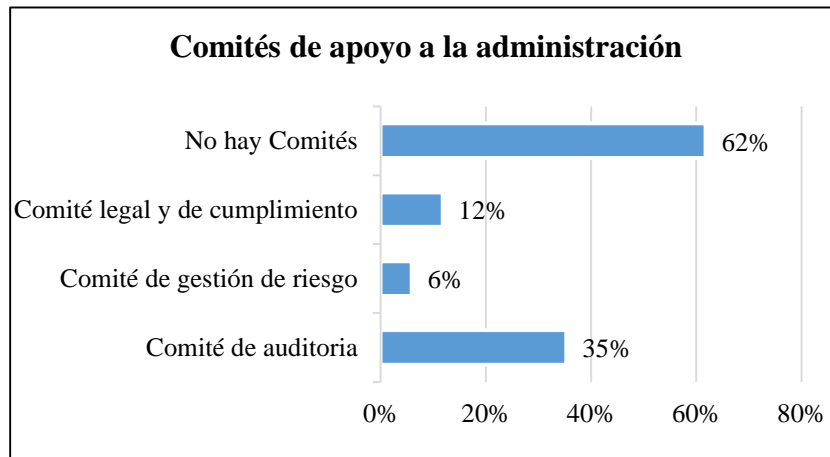


Ilustración 18. Comités de apoyo a la administración

(elaboración propia)

### ***Análisis de resultados:***

La existencia de comités que apoyen a la administración, son de importancia puesto que contribuyen a vigilar la suficiencia e integridad de los controles internos, a identificar, medir, controlar y divulgar los riesgos de la empresa. En el caso de la mediana empresa, el 62% de los encuestados menciona que no poseen comités, el 35% cita que tienen comité de auditoría el 12% tienen comité legal y de cumplimiento y el 6% cuentan con comité de gestión de riesgo. Pese a los avances que se posee en cuanto a delegar la dirección de la empresa a las juntas directivas, aún queda mucho por avanzar en cuanto a los procesos de control.

Los comités son órganos de apoyo de las juntas directivas que contribuyen a mejorar la eficacia de estas juntas permitiendo una mejor supervisión y análisis detallado de determinados temas. Estos comités se hacen necesarios cuando aumenta la complejidad del entorno comercial y aumentan las responsabilidades y exigencias de los miembros de las juntas.

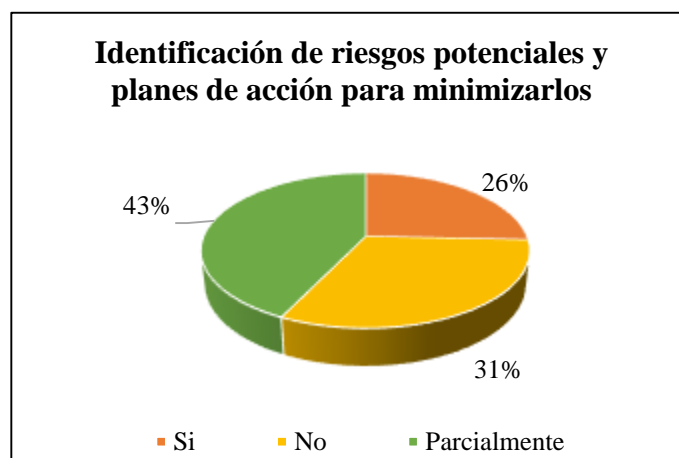
**18. ¿Se tienen identificados los riesgos potenciales de la empresa y los respectivos planes de acción para minimizarlos?**

Objetivo: Identificar si hay una gestión adecuada del riesgo.

*Tabla 23. Gestión de riesgo*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	9	26%
No	11	31%
Parcialmente	15	43%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 19. Gestión de riesgo*

*(elaboración propia)*

### *Análisis de resultados:*

Resulta necesario tener identificados los riesgos y contar con los respectivos planes de acción y de control para minimizar la probabilidad de que estos se materialicen o en el caso de que ocurran, que el impacto sea el menor posible. La adecuada gestión garantiza una mayor probabilidad de vida para las empresas y una mayor optimización de los recursos, con lo que se incrementa el valor de la misma. El 26% de los encuestados asegura haber identificado los riesgos y poseer los respectivos planes de acción, el 43% afirman que tienen identificados los riesgos pero no tienen un plan de acción para mitigarlos y el 31% restante, mencionan que no han identificado riesgos y que por lo tanto no tienen planes de acción. Estos últimos, al no tener un panorama claro sobre las posibles dificultades que pueden tener derivadas de sus operaciones o del entorno y de cómo enfrentarlos, se vuelven más vulnerables a posibles pérdidas o quiebras.

### 19. ¿Las políticas y procedimientos son divulgados y actualizados oportunamente?

Objetivo: Conocer si las políticas y procedimientos son de conocimiento de los grupos de interés.

Tabla 24. Políticas y procedimientos divulgados y actualizados oportunamente.

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	16	46%
No	19	54%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015



Ilustración 20. Políticas y procedimientos divulgados y actualizados oportunamente  
(elaboración propia)

### *Análisis de resultados:*

Un 46% de los encuestados mencionan que sus políticas y procedimientos son actualizados oportunamente; sin embargo, una buena parte de ellos afirma que no son debidamente divulgados al personal, la información se queda solamente a nivel de los altos mandos, lo cual puede generar conflictos en la operatividad o que el personal operativo no trabaje en coordinación o bajo las directrices de la administración, afectando de forma negativa los resultados económicos y financieros. Por otra parte el 54% asegura no contar con políticas escritas y los que tienen documentos escritos reconocen que no se actualizan, porque no le dan la debida importancia o sólo cuando sucede un evento negativo. En las empresas suelen diseñar políticas sólo como requerimiento inicial o por protocolo, pero no son implementadas o divulgadas en la empresa, ni se le da el debido seguimiento respecto de su cumplimiento. Por lo que no hay una forma de control y evaluación de la actividad de la empresa y de todos los que intervienen en ella.

La ausencia de políticas y procedimientos debidamente documentados y actualizados oportunamente dificulta el monitoreo y la aplicación igualitaria de las reglas, así como la aplicación del sistema de sanciones para quienes las vulneren.

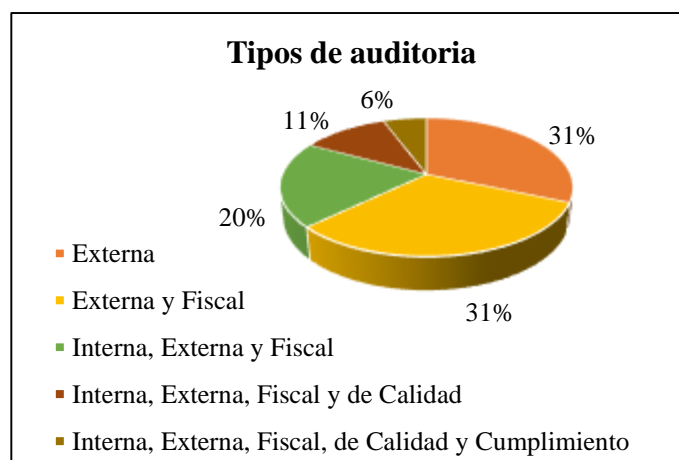
**20. ¿Qué tipos de auditoría se realizan en la empresa? (Interna, externa, fiscal, etc.)**

Objetivo: Conocer los tipos de auditoría que se ejecutan en las empresas para evaluar las actividades operativas, financieras y fiscales.

*Tabla 25. Tipos de auditoría*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Externa	11	31%
Externa y Fiscal	11	31%
Interna, Externa y Fiscal	7	20%
Interna, Externa, Fiscal y de Calidad	4	11%
Interna, Externa, Fiscal, de Calidad y Cumplimiento	2	6%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 21. Tipos de auditoría*

*(elaboración propia)*



### *Análisis de resultados:*

La totalidad de las empresas son examinadas mediante auditoría externa, la cual es de cumplimiento obligatorio según el código de comercio de El Salvador. El 31% de las empresas manifiestan que realizan únicamente auditoría externa, el 31% expresa que realiza auditoría externa y fiscal, esta última dado su nivel de ingresos y exigencia del Ministerio de Hacienda, 20% señala auditoría interna, externa y fiscal, con lo cual incorporan una revisión más exhaustiva de las operaciones y procesos internos. La importancia de la auditoría es que se realiza un monitoreo y supervisión del cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles internos, esta actividad contribuye a contrarrestar los riesgos, maximizar la transparencia y fiabilidad de la información y con ello la toma de decisiones de los usuarios.

El control interno, la administración de riesgos y cumplimiento y la auditoría externa se erigen como mecanismos o herramientas de soporte para el desempeño de los órganos de gobierno y ejecutivos de la empresa. Estos reflejan un sistema de contrapesos, mediante el cual se asume un análisis crítico de los resultados y procesos propios de la empresa. Este contrapeso es esencial para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y para la medición objetiva del desempeño de los administradores en sus diferentes niveles y funciones.

**21. ¿Existe un código de ética que defina el comportamiento de los accionistas, directores, gerentes y el resto del personal?**

Objetivo: Identificar si existen un código ética sobre el comportamiento del personal de la empresa.

*Tabla 26. Código de ética*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	8	23%
No	13	37%
Parcialmente	14	40%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015*



*Ilustración 22. Código de ética*

*(elaboración propia)*

*Análisis de resultados:*

El 23% de los encuestados asegura poseer código de ética, en tanto que un 37% indica no tener este instrumento y un 40% afirma que no tienen un documento escrito pero que existe una cultura ética que se practica dentro de la empresa.

Es importante destacar que las prácticas de gobierno corporativo no son de implementación obligatoria – legal para las medianas empresas comerciales de El Salvador, de modo que su adopción es un acto de voluntad de los empresarios, de querer hacer y actuar diferente. Mucho influye en esta decisión el nivel de cultura ética que exista no sólo en la alta gerencia, sino en todo el personal el sí.

**22. ¿Conoce usted en qué consisten las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo?**

Objetivo: Determinar el conocimiento que las empresas tienen sobre prácticas de gobierno corporativo.

*Tabla 27. Conocimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	11	31%
No	16	46%
Parcialmente	8	23%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015.*



*Ilustración 23. Conocimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.*

*(elaboración propia)*

### *Análisis de resultados:*

La implementación exitosa de las mejores prácticas de gobierno corporativo requieren de que los accionistas y los participantes de la administración conozcan sobre este tema y que estén convencidos de los beneficios que conlleva para la empresa, pero a la vez deben tener claro todo lo que implica en cuanto a inversión de recursos, mejora continua, delegación de funciones y responsabilidades y principalmente del hecho de que ya no se trata de velar sólo por el interés de la entidad, sino también el de todos los grupos de interés.

Para esta investigación el 46% de los encuestados afirma no tener conocimientos sobre prácticas de gobierno corporativo. Un 31% afirma tener conocimiento sobre las prácticas corporativas. Por otra parte, un 23% señala que el conocimiento es parcial, dado que han recibido escuchado hablar sobre el tema pero no han profundizado en el mismo.

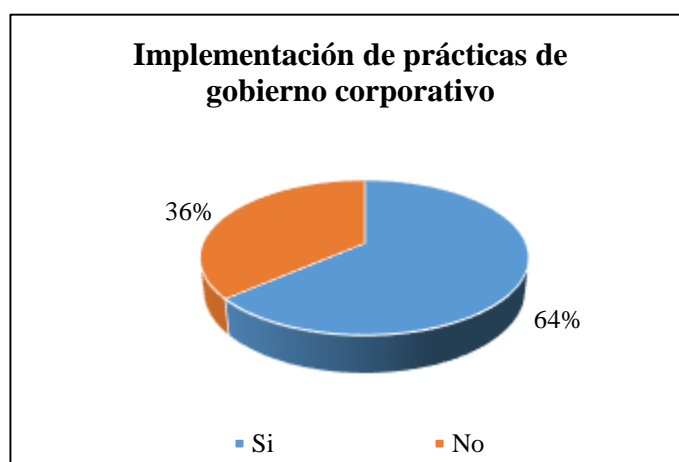
**23. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Considera que las buenas prácticas de gobierno corporativo son aplicadas en su empresa?**

Objetivo: Conocer si las empresas ya han implementado buenas prácticas de gobierno corporativo.

*Tabla 28. Implementación de prácticas de gobierno corporativo.*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	7	64%
No	4	36%
Total	11	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015.*



*Ilustración 24. Implementación de prácticas de gobierno corporativo (elaboración propia)*

### *Análisis de resultados:*

Del 31% de los encuestados que respondieron que tienen conocimiento sobre las prácticas de gobierno corporativo; un 64% asegura que son implementadas en la empresa, más un 36% indica que pese a tener conocimiento de estas herramientas de gestión, no se implementan en la empresa. Esto se debe a varios factores, uno de ellos es que los directivos o gerentes lo conocen, pero los accionistas no apoyan la noción; otro punto a considerar es que los administradores no le dan importancia a la mejora y optimización de la gestión administrativa y su enfoque radica principalmente en las ventas; por otra parte los accionistas consideran que son prácticas que implican altos costos.

## 24. ¿Cuenta con un manual de gobierno corporativo?

Objetivo: Identificar si las empresas poseen un manual de gobierno corporativo.

Tabla 29. Existencia de manual de gobierno corporativo.

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	7	20%
No	26	74%
Parcialmente	2	6%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015.



Ilustración 25. Existencia de manual de gobierno corporativo  
(elaboración propia)



*Análisis de resultados:*

El manual de gobierno corporativo es un instrumento que recoge las principales políticas y procesos de actuación principalmente para la alta gerencia de la empresa. Es una forma de establecer las directrices sobre las cuáles se rigen la planeación estratégica y el día a día de las empresas.

Para esta investigación, el 74% de los encuestados afirma que no cuenta con un manual, el 20% asegura que si posee un manual y el 6% lo posee parcialmente, dado que cuentan con políticas y procedimientos de gobierno corporativo pero no están escritos o porque el manual que poseen actualmente no incluye todos los aspectos que gobierno corporativo requiere.

**25. ¿Cómo empresa estarían en la disposición de invertir en capacitaciones al personal e implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo?**

Objetivo: Conocer si las empresas están en la disposición de invertir para adoptar las prácticas de gobierno corporativo.

*Tabla 30. Disposición de invertir en la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo.*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	32	91%
No	3	9%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015.*



*Ilustración 26. . Disposición de invertir en la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo (elaboración propia)*

***Análisis de resultados:***

El 32% de los encuestados refleja un alto grado de interés en el tema de gobierno corporativo y aseguran que están en la disposición de invertir en la capacitación del personal y otros recursos que se requieran para su implementación; sin embargo, comentan que es necesario que se les proporcione mayor información al respecto, sobre todo en la parte de los beneficios y en el retorno de su inversión. Un 9% indicó que no están de acuerdo en invertir en este tema, dado que no lo consideran relevante.

**26. Si estuvieran a su disposición investigaciones sobre los beneficios de las mejores prácticas de gobierno corporativo y herramientas para su implementación estratégica en la empresa ¿las utilizaría?**

Objetivo: Identificar la necesidad de las empresas de contar con herramientas que le faciliten la implementación de prácticas de gobierno corporativo y la utilidad del presente trabajo de investigación.

*Tabla 31. Uso de investigaciones sobre gobierno corporativo y herramientas para su implementación en la empresa.*

Opción de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	35	100%
No	0	0%
Total	35	100%

*Fuente: Encuesta gobierno corporativo mediana empresa salvadoreña 2015.*



*Ilustración 27. Uso de investigaciones sobre gobierno corporativo y herramientas para su implementación en la empresa (elaboración propia)*

***Análisis de resultados:***

El 100% de los encuestados muestra el deseo de contar con herramientas que le faciliten la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo y tener acceso a investigaciones sobre el tema que contribuyan con su especialización y profesionalizan en la forma de dirigir la compañía.

La falta de implementación de buenas prácticas de gobernanza, se debe en parte a la falta de conocimiento de los empresarios sobre el tema, a la existencia escasa de material y herramientas que faciliten el proceso de adopción y a la poca intervención por parte de entidades gubernamentales.

### **4.3. Evaluación de la confiabilidad y la validez**

Para el estudio presentado se aplica la validez externa en la cual se verifica que los resultados son generalizables a las empresas medianas de San Salvador y de todo el país. Esto nos indica que existe una analogía entre la muestra (tema de investigación) y el universo al cual se quiere aplicar. Algunos autores se refieren a este tipo de validez con el nombre de validez de contenido, pues la definen como la representatividad o adecuación muestral del contenido que se mide con el contenido del universo del cual es extraída (Kerlinger, 1981a, p. 322).

Igualmente, la confiabilidad tiene por objeto asegurarse de que un investigador, siguiendo los mismos procedimientos descritos por otro investigador anterior y conduciendo el mismo estudio, puede llegar a los mismos resultados y conclusiones. Nótese que se trata de rehacer el mismo estudio, no una réplica del mismo, por lo cual se ha tratado de indagar sobre a qué ciclo generacional pertenece la empresa y determinar sobre qué tipo de administración posee.

### **4.4. Principales hallazgos**

Los administradores (directores y ejecutivos) y accionistas/socios, en su mayoría:

- Tienen una visión limitada del concepto de gobierno corporativo, lo que hace que no se tenga una correcta apreciación de todos los beneficios que éste genera para la empresa. No obstante esta visión parcial del concepto, y por lo tanto de sus beneficios, existe un punto de partida común tanto entre los administradores como los accionistas/socios: su vinculación con el establecimiento de controles y las reglas internas de funcionamiento de la empresa;
- Consideran que para el desarrollo del gobierno corporativo en el país se requiere un mayor nivel de conocimiento y preparación en la materia, así como una mayor voluntad por parte de los líderes de las empresas.
- Consideran que es importante solicitar servicios de consultoría en materia de gobierno corporativo, así como que los costos en la materia son relativamente bajos; sin embargo, no los utilizan con frecuencia;
- Reconocen la importancia del gobierno corporativo para la eficiencia administrativa, la sostenibilidad de la empresa y el ambiente de control y administración de riesgos.
- Existe un interés por mejorar la gestión y administración de riesgos.

#### Las Juntas Directivas:

- No comparten la información con sus miembros con la suficiente anticipación, además de reunirse con poca frecuencia, lo que puede provocar que las decisiones no cuenten con la consideración necesaria y las labores de seguimiento de la Junta resulten poco eficaces;

- Muy pocas son asistidas por Comités
- En materia de conducta y conflictos de intereses, casi la mitad de las empresas carece de políticas escritas sobre transferencias de costos, relaciones con vinculados y de ética y conducta, a la vez que cerca de la mitad de las Juntas no son éstas quienes aprueban dichas políticas, quedando las mismas a cargo de órganos de apoyo o ejecutivos de la empresa.

Sobre la información y transparencia:

- La información financiera es aquella que se brinda a accionistas/socios y terceros con mayor frecuencia.
- Las principales limitantes para la entrega de información son la desconfianza hacia la posible competencia desleal y la falta de requisitos legales al respecto. También existen motivos adicionales como la percepción de que la transparencia no tiene efectos económicos sobre la empresa, el tema de la seguridad personal y el posible uso de esta información por parte de las autoridades públicas.



## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

A partir del desarrollo de esta investigación se derivan las siguientes conclusiones, que permitirán dar la pauta para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la implementación estratégica de prácticas de gobierno corporativo en la mediana empresa salvadoreña con personería jurídica y del sector comercio, que les genere valor y garantice su sostenibilidad en el largo plazo.

1. La mediana empresa salvadoreña se caracteriza por ser cerrada, ya que la propiedad se mantiene sumamente concentrada en la familia fundadora, lo que en la mayoría de casos, influye en el nombramiento de miembros familiares en el directorio y alta gerencia, sin considerar criterios de selección objetivos, esto como resultado de muchos factores dentro de los cuales destacan, la falta de confianza que se tiene en delegar poder, funciones y responsabilidades a personas externas, los índices de violencia y de extorción que registra el país y la competencia desleal, lo cual aumenta el riesgo de no contar con personal cualificado en los puestos claves de la entidad. Por otra parte, esta situación limita la incorporación de nuevos accionistas, con lo que se pierde la oportunidad de obtener una fuente de financiamiento para crecer y expandir el negocio.

2. El tipo de administración que predomina es la de administrador único, y más allá de buscar el desarrollo de la mejor gestión en la empresa, la designación se hace por requerimiento legal. De manera que no existe un órgano dentro de la entidad que se encargue específicamente de la dirección y control de las operaciones. Con frecuencia son los accionistas los que, en cierta medida, tratan de marcar la visión estratégica, pero no se logra concretizar en su máxima expresión, porque se enfocan más en el modelo de negocio – ventas- y no en la parte administrativa. En la actualidad, la mediana empresa no cuenta con planes estratégicos y de gestión de riesgos, en su mayoría no poseen políticas, procedimientos, metas, objetivos y evaluaciones de desempeño. Al ser empresas familiares poco organizadas, poseen un mayor reto para trascender en el tiempo.

3. Los accionistas conocen la existencia de riesgos que pueden afectar la continuidad del negocio; sin embargo, no han desarrollado un plan de gestión integral de riesgo para mitigar las posibles pérdidas derivadas de la materialización de los mismos. En el medio no existe una cultura previsional, ésta tiende a ser correctiva, lo que impacta negativamente la rentabilidad de las empresas, pues al no tener un panorama claro sobre las posibles dificultades que pueden tener procedentes de sus operaciones o del entorno y de cómo enfrentarlos, las vuelve vulnerables a posibles pérdidas o quiebras.

4. La divulgación de información está limitada en dos sentidos: primero, la información que se genera es más de carácter financiera, se relaciona con el hecho de que las personas jurídicas están obligadas a dictaminarse mediante auditoria externa y en ciertas circunstancias fiscalmente, esta situación muestra cierto interés de las empresas en cumplir con requerimientos legales, pero muy poco el generar información para la toma de decisiones, en ese sentido existe la posibilidad de rendir cuentas poco transparentes y fiables; y segundo, la información no está disponible para todos los grupos de interés - empleados, clientes, proveedores, acreedores -.

5. La mayor parte de los empresarios reconoce que las prácticas de gobierno corporativo son un tema del cual no se ha profundizado en el país, particularmente en el sector de la mediana empresa, manifestando que desconocen en qué consiste y cuáles son los beneficios de implementarlo, en tal sentido muestran interés por capacitarse en esta área y realizar las inversiones correspondientes para su efectiva ejecución, que les permita crear valor. Es importante señalar que no existe una legislación que obligue a las empresas del sector real a implementarlo y por tanto la adopción de estas prácticas es responsabilidad de los accionistas en base a la visión del negocio.

6. Se observa cierto grado de avance en la implementación de mejores prácticas de gobernanza en un número reducido de empresas del sector, ya sea por convicción o de manera empírica: han comenzado a adoptar el modelo de juntas directivas, aunque les hace falta profundizar en las funciones y responsabilidades de la misma; la

incorporación de códigos de ética, políticas y procedimientos, pero aún deben mejorar en cuanto a la divulgación y monitoreo del cumplimiento de dichos lineamientos; se han establecido comités de auditoría, con lo que se presenta una mejora respecto a control interno, pese a ello existe una marcada debilidad en cuanto a gestión integral de riesgos. Hay muchas cosas por corregir y perfeccionar, se debe considerar que la implementación de gobierno corporativo es un proceso de mejora continua cuyos resultados son palpables principalmente en el largo plazo, algunas entidades ya comenzaron esta experiencia; sin embargo, la mayor parte se encuentran muy alejadas de esta realidad, lo cual no las limita para poder iniciar el proceso. Las empresas cuentan con los recursos financieros y el capital humano suficiente para poder llevarlo a cabo.

## **5.2. Recomendaciones.**

El uso de prácticas de gobierno corporativo les permitirá a las empresas ser de economía abiertas en la cual estarán en la capacidad de delegar funciones que les permita tener una mayor atracción de los inversionistas contribuyendo a generar confianza y seguridad que su inversión está respaldada por el personal altamente capacitado que minimiza los problemas de agencia.

Con las prácticas de gobierno corporativo se pretende eliminar la barrera de administrador único reemplazando con juntas directivas que administren y busquen disminuir los riesgos que impactan en la continuidad del negocio en el largo plazo.

Es importante mencionar que la ética empresarial es referente de la cultura de gobierno corporativo en la cual su rentabilidad se incrementa, por otra parte reduce el riesgo de quiebra por malas gestiones y controles deficientes.

Uno de los aspectos más relevantes en las prácticas de gobierno corporativo es su alto grado de compromiso con el nivel de transparencia con la información que debe divulgarse a los grupos de interés en el corto plazo o en el momento que se requiera.

Por último se ha identificado que las empresas están con el interés y disposición de adoptar las prácticas de gobierno corporativo siempre y cuando existan organismos que respalden el apoyo según las políticas ya definidas.

### **5.3 Futuras investigaciones.**

Realizar un estudio a nivel nacional que permita analizar la evolución de las variables a lo largo del tiempo, aportando mayor robustez a los resultados obtenidos.

Profundizar en el estudio de la relación entre los diferentes mecanismos de implementar principios de gobierno corporativo y el éxito de las empresas familiares en países emergentes, con el propósito de analizar si es posible hacer extensible a los resultados del trabajo realizado.

## Referencia Bibliográfica

Aguirre B. Yenny y Mesa C. Ramón (2009). *Lecciones de la crisis financiera internacional: el debate sobre la regulación financiera*. Semestre Económico, vol. 12, núm. 25. Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v12n25/v12n25a5.pdf>

Barbosa R., David; Piñeros, Rafael y Noguera, Ángela (2013). *Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor*. Revista Criterio Libre, Vol. 11, No. 19. Bogotá, Colombia. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/19/Criterio-Libre-19-art08.pdf>

Cadbury, Sir Adrian (2003): *Prólogo de Gobierno Corporativo y Desarrollo*. Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo. Focus 1. Suiza.

Claudio L. Soriano (2005). *El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?*

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe – CEPAL (2010). *Políticas de apoyo a las PYME en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Pag. 245 a 296. Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe – CEPAL (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural*.

Crespo R. Miguel y Zafra J. Antonio (2005) *Transparencia y buen gobierno: su regulación en España*. Madrid, España: Editorial La Ley.

Fondo Monetario Internacional – FMI (2009). *Initial Lessons of the Crisis*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de:

<http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2009/020609.pdf>

Gonzales, Jesús. KPMG, (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*.

Global Corporate Governance Forum – IGCLA (2011). *Gobierno corporativo en Latinoamérica 2010-2011*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de:

[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/53419f004e478357b616be7a9dd66321/Gobierno\\_Corporativo\\_en\\_Latinoamerica\\_2010-11.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/53419f004e478357b616be7a9dd66321/Gobierno_Corporativo_en_Latinoamerica_2010-11.pdf?MOD=AJPERES)

Guzmán V. Alexander y Trujillo D. María (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Bogotá, Colombia. Recuperado el 10 de



marzo de 2015 de:

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/GobiernoCorporativo/GobiernoCorporativo\\_final.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/GobiernoCorporativo/GobiernoCorporativo_final.pdf)

Indacochea C. Alejandro (2004). *Una propuesta para mejorar las prácticas de gobierno corporativo en el Perú*. Centro de Negocios, CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de:

<https://indacocheanoticias.files.wordpress.com/2013/01/gobierno-corporativo-cladea-03.pdf>

KPMG Cárdenas Dosal, S.C. (2013). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de:

<https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF-App/Empresas-familiares-Mexico.pdf>

Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, contenida en Decreto

Legislativo número 592, publicada en el Diario Oficial número 23 Tomo 390 de fecha 2 de febrero de 2011.

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

Menguzato, M. *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management.*

Ministerio de Economía - MINEC (2008). *El Salvador, generando riqueza desde la base: políticas y estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES.*

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE (2004) *Principios de gobierno corporativo de la OCDE.* Recuperado el 06 de marzo de 2015 de:  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE (2004) “*White Paper*” *sobre gobierno corporativo en América Latina.* Recuperado el 06 de marzo de 2015 de:  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE (2009) *The corporate governance lessons from the financial crisis.* Recuperado el 06 de marzo de 2015 de:  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/42229620.pdf>

Pablo A. Alonso y Marcos S. Mariscal (2010). *Gobierno corporativo y Responsabilidad Social de la Empresa: un paseo por el concepto de gobierno corporativo.*

Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras

(2009). *Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de*

*Familia*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de:

<http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/GobiernoCorporativo/guiacolombiana.pdf>

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.

Veiga C. Abel y otros (2010). *Empresas de familia. Estrategias de éxito y permanencia:*

*cómo acrecentar y cuidar el patrimonio*. Primera edición. Bogotá, Colombia.

Editorial Universidad del Rosario.

## Apéndice A. Encuesta



### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**Objetivo:** Obtener información relevante sobre la factibilidad de la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo en la mediana empresa salvadoreña, que contribuya con la sostenibilidad y generación de valor a largo plazo.

**Indicaciones:** Colocar una “X” en el recuadro correspondiente y hacer un breve desarrollo cuando se le solicita aclarar alguna respuesta.

1. ¿Cuál es el número de empleados de la empresa?

De 1 a 10  De 11 a 50  De 51 a 100  Más de 100

2. ¿Es algún familiar o familia propietario(a) del 50% o más de la empresa?

Si  No

3. ¿Qué generación, con respecto al (los) fundador(es), dirige actualmente la empresa?

Primera  Segunda  Tercera  Ninguna

4. ¿Existe un plan de sucesión definido para realizar el traspaso a la siguiente generación y asegurar la continuidad del negocio?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Tienen perfectamente claros los derechos de propiedad por persona (% accionarios)?

Si  No  Parcialmente

6. ¿Los puestos claves de la empresa están cubiertos por miembros familiares?

Si  No  Parcialmente  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Existen criterios de selección objetivos para realizar la designación de los gerentes y miembros de junta directiva o representante legal?

Si  No  Parcialmente

8. ¿Quién se encarga de definir la visión estratégica de la empresa?

Accionistas  Junta directiva  Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

9. ¿Se involucran todas las áreas claves del negocio en el desarrollo del plan estratégico?

Si  No  Parcialmente  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Que tipo de administración posee la empresa?

Junta Directiva  Administrador Único  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿La junta directiva determina objetivos y metas anuales realistas y medibles?

Si  No  Parcialmente  No aplica

12. ¿La junta directiva analiza, discute, exige información y toma decisiones?

Si  No  Parcialmente  No aplica

13. ¿Cada cuánto tiempo se reúnen los miembros de la Junta directiva? (Mensual, trimestral, anual, etc.)

Especifique: \_\_\_\_\_ No aplica

14. ¿Qué tipos de informes se presentan a los Accionistas?

Financieros  Administrativos y Financieros   
Administrativo, financiero y operativo  Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Con qué periodicidad se presenta la información a los Accionistas? (Mensual, trimestral, anual, etc.)

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

16. ¿La sociedad evalúa la gestión de sus administradores?

Si  No  ¿De qué manera lo hacen? \_\_\_\_\_

17. ¿Qué Comités existen en apoyo a la administración de la empresa?

Comité de auditoría  Comité legal y de cumplimiento   
Comité de gestión de riesgo  Otros  Especifique: \_\_\_\_\_  
No hay Comités

18. ¿Se tienen identificados los riesgos potenciales de la empresa y los respectivos planes de acción para minimizarlos?

Si  No  Parcialmente  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿Las políticas y procedimientos son divulgados y actualizados oportunamente?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

20. ¿Qué tipos de auditoría se realizan en la empresa? (Interna, externa, fiscal, etc.)

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

21. ¿Existe un código de ética que defina el comportamiento de los accionistas, directores, gerentes y el resto del personal?

Si  No  Parcialmente  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

22. ¿Conoce usted en qué consisten las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo?

Si  No  Parcialmente

23. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Considera que las buenas prácticas de gobierno corporativo son aplicadas en su empresa?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

24. ¿Cuenta con un manual de gobierno corporativo?

Si  No  Parcialmente  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

25. ¿Cómo empresa estarían en la disposición de invertir en capacitaciones al personal e implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

26. Si estuvieran a su disposición investigaciones sobre los beneficios de las mejores prácticas de gobierno corporativo y herramientas para su implementación estratégica en la empresa ¿las utilizaría?

Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias!**

**Apéndice B. Proceso de implementación de prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares.**

