



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Gestiones 2018 - 2020**

**GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYMES
AFILIADAS A LA CAINCO DEL SECTOR PRODUCTIVO
DE LA CIUDAD DE SUCRE**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister
en Administración de Empresas**

MAESTRANTE: JUAN GABRIEL DAZA CHAVEZ

Sucre - Bolivia

2021

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me ha enseñado a valorar todo cada día más.

A mis padres por acompañarme en mi trayecto de vida, por el apoyo y amor incondicional que me brindan, gracias por guiarme a culminar otra etapa en la vida.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por el buen trabajo administrativo y académico de todas sus autoridades y docentes.

A mis docentes de tesis por todas las enseñanzas que impartieron a lo largo de este trayecto.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mis padres Juan Carlos y Rosalía, quienes me han apoyado para llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos me brindan su apoyo y confianza incondicional.

A mis hermanos Alejandro, Anahi y Juan Carlos que siempre estuvieron ahí para impulsarme y guiarme en todos los procesos de mi vida.

A Mariel por ser el pilar fundamental en todo este proceso, por su comprensión y amor incondicional que me brinda.

A todos mis familiares y amigos que de alguna manera me brindaron su apoyo en todo momento.

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo de propuesta como trabajo de investigación, aporta de manera importante al desarrollo académico, investigativo dentro y fuera de la Universidad Andina Simón Bolívar, puesto que se observa el fenómeno que afectan a muchas Pymes del sector empresarial productivas en vías de desarrollo con una visión de crecimiento en la ciudad de Sucre.

La introducción permite conocer el problema principal que se presenta en la sociedad y ante todo en las pymes del sector productivo de la ciudad de Sucre. Los objetivos del estudio son una vía importante para analizar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas productivas, la metodología que se utilizó para realizar todo el trabajo que según demanda la investigación, además de la selección y técnicas de muestreo a utilizar se presenta en el desarrollo de la investigación.

En el Marco Teórico y conceptual se desarrollaron, conceptos y teorías que permitieron abordar el problema de manera clara y obtener conocimientos de palabras técnicas referentes al manejo de información, además en torno a nuestro objeto de estudio del Gobierno corporativo en las Pymes de la ciudad de Sucre se plasma el marco contextual.

El diagnóstico comprende principalmente los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las pequeñas y medianas empresas donde se establece la situación en la que se encuentran en cuanto a las buenas prácticas de gobierno corporativo.

La propuesta que se presenta se realizó según las características y resultados obtenidos en el capítulo de diagnóstico, dichos resultados derivaron en una propuesta de Plan de Formalización, que se sugiere implementar en las empresas; ya que como resultado se obtuvo que éstas no implementan un buen gobierno corporativo, respectivamente se establecieron las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas a través del estudio, las cuales se constituyen en una respuesta a los objetivos formulados.

ABSTRACT

The proposal model as a research work, contributes in an important way to the academic and research development inside and outside the Simón Bolívar Andean University, since the phenomenon that affects many SMEs of the productive business sector in development is observed with a vision growth in the city of Sucre.

The introduction allows to know the main problem that occurs in society and above all in SMEs in the productive sector of the city of Sucre. The objectives of the study are an important way to analyze the current situation of small and medium-sized productive companies, the methodology used to carry out all the work that the research demands, in addition to the selection and sampling techniques to be used, is presented in the development of research.

In the Theoretical and Conceptual Framework, concepts and theories were developed that allowed us to tackle the problem clearly and obtain knowledge of technical words referring to information management, in addition to our object of study of corporate governance in SMEs in the city of Sucre is reflected in the contextual framework.

The diagnosis mainly comprises the results obtained from the surveys carried out on small and medium-sized companies where the situation in which they are in terms of good corporate governance practices is established.

The proposal presented was made according to the characteristics and results obtained in the diagnosis chapter, said results derived in a proposal for a Formalization Plan, which is suggested to be implemented in the companies; As a result, it was obtained that they do not implement good corporate governance, respectively, the main conclusions and recommendations obtained through the study were established, which constitute a response to the objectives formulated.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	11
1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL.....	11
1.1 Gobierno Corporativo en el Exterior.....	11
1.2 Gobierno Corporativo En Bolivia.....	15
1.3 Las PyMEs En Bolivia.....	16
1.4 Gobierno corporativo para las PyMEs.....	16
1.5 Metodología de Estratificación empresarial PyME.....	17
1.5.1 Fórmula.....	18
1.5.2 Variables.....	18
1.5.3 Rangos de estratificación.....	19
1.5.4 Índice PyME.....	20
1.6 Teoría Stewardship sobre Gobierno Corporativo.....	20
1.6.1 Composición de Directorio-Gerencia.....	22
1.6.2 Habilidades Gerenciales.....	23
1.6.3 Motivación Extrínseca.....	23
1.6.4 Motivación Intrínseca.....	24
1.7 Definición de PyMEs.....	24
1.8 Concepto de PyMEs productiva.....	25
1.9 Conceptos de Gobierno Corporativo.....	25
1.9.1 Concepto De Gobierno Corporativo De La Organización Para La Cooperación Y El Desarrollo Económicos (OCDE).....	25
1.9.2 Concepto De Gobierno Corporativo Por La Autoridad De Fiscalización Y Control Social De Empresas (AEMP).....	27
CAPÍTULO II.....	29
2 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29

2.1	Aspectos General	29
2.2	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta dirigida a las PyMEs	33
2.3	Conclusiones del Diagnóstico	50
CAPÍTULO III		53
3	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE FORMALIZACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYMES PRODUCTIVAS AFILIADAS A CAINCO DE LA CIUDAD DE SUCRE	53
3.1	Introducción	53
3.2	Estructura y objetivos	54
3.2.1	Los objetivos estratégicos son:	55
3.2.2	Componentes Estratégicos	55
3.3	Acciones Estratégicas	56
3.4	Estrategia De Ejecución.....	57
3.5	Plan de formalización de un buen gobierno corporativo.....	58
3.5.1	Normativa para la implementación.....	58
3.5.2	Beneficiarios	59
3.5.3	Duración total	59
3.5.4	Objetivo general de la implementación	59
3.5.5	Implementación de plan.....	60
3.5.6	Seguimiento y evaluación	75
3.6	Presupuesto de implementación.....	75
3.6.1	Presupuesto de Pre producción.....	76
3.6.2	Presupuesto de Producción.....	77
3.6.3	Presupuesto de Post producción	77
3.6.4	Presupuesto Total.....	78
3.7	Análisis de los posibles ingresos percibidos por CAINCO Chuquisaca	79
3.7.1	RESULTADO A CORTO PLAZO	80

3.7.2	RESULTADO A LARGO PLAZO	80
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
	Conclusiones	83
	Recomendaciones	84
	BIBLIOGRAFÍA.....	86
	ANEXOS	89

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Cargo o función en la empresa.....	33
Cuadro 2: Experiencia en niveles gerenciales o administrativas	34
Cuadro 3: Tiempo de funcionamiento de la empresa	35
Cuadro 4: Datos para el índice PyMEs	36
Cuadro 5: Conoce sobre Gobierno Corporativo	37
Cuadro 6: Sabe que Gobierno corporativo es un conjunto de normas y principios que regulan la estructura, transparencia y control de las empresas.....	38
Cuadro 7: Importancia de gobierno corporativo para su empresa	39
Cuadro 8: Gobierno Corporativo solo aplica a grandes empresas	39
Cuadro 9: Tiene prácticas de Gobierno Corporativo	40
Cuadro 10: Le interesaría conocer más sobre el tema.....	41
Cuadro 11: Implementar en su empresa, un modelo de estructura de gobierno corporativo acorde a sus necesidades.....	42
Cuadro 12: Orden de importancia del 1 al 3 de las principales necesidades de su empresa.....	43
Cuadro 13: Evaluación del personal	47
Cuadro 14: La empresa cuenta con accionistas.....	48
Cuadro 15: Acceso a la información financiera de la empresa.....	48
Cuadro 16: Tomar decisiones importantes para la empresa:	49
Cuadro 17: Componentes Estratégicos	56
Cuadro 18: Acciones Estratégicas De La Propuesta.....	56
Cuadro 19: Parámetro de participantes	76
Cuadro 20: Presupuesto de Pre producción	76
Cuadro 21: Presupuesto de Producción.....	77
Cuadro 22: Presupuesto de Post Producción	78
Cuadro 23: Presupuesto Total	78
Cuadro 24: Presupuesto Total	79

Cuadro 25: Ejemplo de costo de inscripción	79
Cuadro 26: Beneficios monetarios obtenidos	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cargo o función en la empresa.....	34
Gráfico 2: Experiencia en niveles gerenciales o administrativas	34
Gráfico 3: Tiempo de funcionamiento de la empresa	35
Gráfico 4: Conoce sobre Gobierno Corporativo	37
Gráfico 5: Sabe que Gobierno corporativo es un conjunto de normas y principios que regulan la estructura, transparencia y control de las empresas.....	38
Gráfico 6 : Importancia de gobierno corporativo para su empresa	39
Gráfico 7: Gobierno Corporativo solo aplica a grandes empresas.....	40
Gráfico 8: Tiene prácticas de Gobierno Corporativo.....	40
Gráfico 9: Le interesaría conocer más sobre el tema	41
Gráfico 10: Implementar en su empresa, un modelo de estructura de gobierno corporativo acorde a sus necesidades.....	42
Gráfico 11: Orden de importancia del 1 al 3 de las principales necesidades de su empresa.....	43
Gráfico 12: Grado de satisfacción que tiene trabajar en su empresa	44
Gráfico 13: Grado de importancia de los siguientes aspectos.....	46
Gráfico 14: Evaluación del personal.....	47
Gráfico 15: La empresa cuenta con accionistas.....	48
Gráfico 16: Acceso a la información financiera de la empresa	49
Gráfico 17: Tomar decisiones importantes para la empresa:	50

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema de Gobierno Corporativo no es exclusiva de las grandes empresas. Las nuevas exigencias, normativas del mercado llevan a que sea cada vez más importante que las pequeñas y medianas empresas adopten reglas claras en materia de gestión - gobierno.

En una breve noción de Gobierno Corporativo surgió como una necesidad latente en las grandes economías mundiales que germinó a partir de la crisis de Wall Street en 1929, época desde la cual se evidenció la necesidad de atribuir responsabilidad a los directivos de las empresas, a fin de que respondieran ante los accionistas por sus prácticas de negocio.¹, sin embargo, aunque este hecho histórico sentó las bases de lo que sería la figura moderna de gobierno corporativo, fue en la década de los 30's cuando Richard Eells² por primera vez utilizó el término "gobierno de la buena empresa o gobierno corporativo (GC)" para referirse a la estructura y ejecución de políticas corporativas. Varios autores conceptualizaron desde diferentes perspectivas lo que es el gobierno corporativo.

Está claro que a partir de años pasados el gobierno corporativo en los altos mandos de las empresas es de vital importancia para la toma de decisiones como también para determinar falencias de dirección de las mismas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es quizá el organismo internacional al que más se acude en materia de gobierno corporativo a nivel global, por su labor y reputación en la implementación de este tipo de programas. Su misión es "promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo" y su trabajo ha sido de gran importancia en la promoción y fomento de programas de buen gobierno corporativo, dado que ha impartido directrices y políticas a seguir, las que han gozado de gran acogida en la esfera empresarial. Por la multiplicidad de conceptos de que goza el término gobierno corporativo, se ha visto la necesidad de acudir a referentes internacionales a fin de que las empresas de todo el mundo encaucen sus relaciones bajo postulados que por lo menos guarden similitud. Como ya se mencionó, la OCDE es un organismo internacional cuyas proposiciones gozan de gran aceptación y aplicación a nivel global, y en materia de gobierno

¹ Muñoz Orellana C. Buen Gobierno Corporativo = Competitividad. ESPA. 2011;(8).

² Eells RSF. The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate. Columbia University Press, NY. 1960.

corporativo recomienda que las empresas se comprometan mínimamente con los siguientes aspectos: a) Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo; b) Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad; c) Tratamiento equitativo de los accionistas; d) El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo; e) Divulgación de datos y transparencia y f) Las responsabilidades del Consejo.³

En América Latina, se evidencia que en algunos países se llegó a realizar prácticas de gobierno corporativo en empresas privadas, siendo estas más direccionadas hacia una política de resguardo hacia los accionistas de la empresa.

En las empresas de América Latina los accionistas mayoritarios son los que toman las decisiones cuando éstas no están predeterminadas por ley o no han sido delegadas contractualmente a terceras partes. En consecuencia, el derecho de control residual recae principalmente sobre las familias debido a la falta de información a los accionistas minoritarios y a la inercia del sistema legal. Bajo estas condiciones, el oportunismo de los accionistas mayoritarios, y no el de la gerencia, menoscaba los incentivos que tienen los inversionistas minoritarios para invertir en las empresas de los países de la región.⁴

En el contexto de América Latina, se puede argumentar que la falta de protección legal de los accionistas ha resultado en una alta concentración del control de las empresas en las manos de un grupo élite de familias, que puede dar paso a un gobierno corporativo ineficiente y dar un matiz diferente al problema de agencia tradicional. La legislación mexicana, por ejemplo, provee los medios básicos necesarios para una defensa efectiva de los derechos de los accionistas minoritarios, sin embargo, la falta de especificidad en ella deja abierta la posibilidad para que los accionistas mayoritarios la apliquen a su favor y en detrimento del grupo minoritario. Aunque México ha hecho reformas en su estatuto de mercado de valores, esto no necesariamente ha implicado una mejor protección al inversionista.⁵

Una pregunta que nos surge es si las prácticas de gobierno corporativo en entornos empresariales con características diferentes de aquellos ya estudiados revelan

³ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. ; 2004.

⁴ Santiago Castro MBCBDA. Prácticas de gobierno corporativo en América Latina. Revista Latinoamericana de Administración. 2009;(43).

⁵ Chong A,&LdSF. Investor protection and corporate governance: Firm-level evidence across Latin America EEUU: Corporate governance in Latin America. En A. Chong & F. Lopez-de-Silanes; 2007.

resultados similares. El contexto latinoamericano resulta de especial interés porque puede presentar diferencias marcadas con los países examinados en estudios anteriores.⁶.

El primer análisis en materia de prácticas de gobierno corporativo en Colombia fue desarrollado a principios de la década del 2000 por la firma consultora Davis Global Asesores. En el año 2002 CONFECÁMARAS realizó un estudio con la participación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Departamento Nacional de Planeación y la firma de consultoría McKinsey & Company, cuyo análisis de los resultados obtenidos arrojó que “la mayoría de las juntas directivas de las empresas evaluadas no contaban con comités especializados para soportar sus decisiones y el ejercicio de sus funciones, no intervenían en el diseño de esquemas de compensación de la alta gerencia ni participaban en el diseño de las estrategias de revelación de información contable”, situación que puso de presente la necesidad de que las empresas colombianas implementaran prácticas de gobierno corporativo.⁷.

Actualmente en Bolivia existen varias empresas PyMEs que, al no tener una estructura de negocio consolidada, llegan a quebrar durante el tiempo, o del simple hecho de no tener un plan de negocio, o al no contar con políticas internas en general dentro la gerencia o gerentes propietarios.

En Bolivia se realizaron ejecución de proyectos por la fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes), apoyado por organismos multilaterales beneficiando a un sector pequeño de lo que es Santa Cruz, Cochabamba y La Paz. Estos y otros apoyos se realizan a este sector, sin embargo, las PyMEs representan el 98% de las unidades productivas de Bolivia, generando el 89% del empleo privado y aportan el 29% del PIB⁸.

Gran parte de la economía boliviana está basada en empresas PyMEs que de alguna forma u otra están dispuestas a competir dentro del mercado, en su mayoría estas empresas son productivas, es decir que adquieren materias primas o insumos donde sufren un proceso de transformación antes de salir al mercado, aportando a la sociedad

⁶ Santiago Castro MBCBDA. Prácticas de gobierno corporativo en América Latina. Revista Latinoamericana de Administración. 2009;(43).

⁷ Guzmán Alexander TMA. Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno Bogota: The Center for International Private; 2012.

⁸ Urey Higazy R.J. Padres Trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad? La Hoguera. 2008.

empleando a personas que más lo necesitan, siendo un aporte social y económico mediante los impuestos de ley que se aporta al Estado.

Existen estudios realizados sobre gobierno corporativo, pero estos se dan sobre todo para el sector público de manera que lo confunden con control Interno por la cantidad de empresas que se abrieron.

La presente investigación tiene como propósito fundamental implementar un plan de formalización de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las PyMEs afiliadas a la CAINCO de la ciudad de Sucre.

Tomando como base las premisas de la Teoría del Stewardship, se desarrolla un plan de formalización conceptual y se plantean unas proposiciones iniciales para analizar cómo la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo impacta en los resultados empresariales, ya que se considera como la metodología de mayor aplicación para la consecución de los objetivos planteados en la investigación, debido a que permite estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y dentro de la realidad de su contexto.

La Situación Problemática consiste en que, frente a una dinámica económica basada en pequeñas, medianas empresas y la constatación de manejos poco éticos en cuanto a la administración de algunos sectores o la falta de una cultura administrativa es importante realizar un trabajo de investigación para encontrar los puntos críticos de nuestra problemática.

La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas (AEMP) de Bolivia, ha establecido en la Resolución No. 25/2017 (una modificación a la Resolución No.99/2016), la obligatoriedad de implementar un Reglamento de Gobierno Corporativo, que será sujeto a fiscalización y sanción. La AEMP: La Autoridad de Fiscalización y Control de Empresas está encargada de fiscalizar, controlar, supervisar y regular las actividades de las empresas en lo relativo al gobierno corporativo, defensa de la competencia, reestructuración de empresas y registro de comercio⁹, pero esta no está dirigida específicamente a las pymes; por tanto, Los mecanismos de control en una PyME no pública, son aún más complicados en una empresa donde los propietarios son inversionistas.

⁹ Empresas AdFyCd. TMF - Group. [Online].; 2016 [cited 2018 Noviembre 07. Available from: <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2017/september/bolivia-corporate-governance/>.

En Sucre, especialmente en las PyMEs del área productiva afiliadas a la CAINCO, se encuentra como limitante o problemática la ausencia del control, la gestión está basada en la informalidad, la posesión de roles de mando está ubicado en cabeza del socio fundador, o del gerente propietario, donde existen bajos niveles de estructura organizativa y gestión empresarial.

Una de las problemáticas que se presenta, es que una gran parte de los gerentes de las empresas PyMEs, antes de convertirse en dueños de su propia empresa, se puede observar que fueron empleados asalariados. Se cree que lo que más influyó en ese cambio ha sido el deseo de independencia y las molestias de cierta rutina en su trabajo como asalariados. “El deseo de independencia los motivó a poseer su propia empresa y tener el control y dirección total de la misma, sin embargo, al abrir propio negocio lo hacen en general de manera empírica”.

Otra gran falencia en las PyMEs es que la información está realizada y manejada de forma subjetiva, todos estos puntos críticos encontrados en una revisión general de la situación actual de las pequeñas y medianas empresas, sirvieron de base para identificar los problemas dentro del alto mando de las empresas en cuanto al conocimiento del Gobierno Corporativo. Y generar la trascendencia en el tiempo mediante ideas innovadoras y emprendedoras de estas empresas haciéndolas competitivas ante el mercado y sostenibles durante el tiempo.

Por lo tanto, el **Problema** es el siguiente:

Se desconoce la situación actual de las PyMEs sobre la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas productivas afiliados a la CAINCO de la ciudad de Sucre.

El **Objeto de Investigación** es el Gobierno Corporativo en las PyMEs y el **campo de acción** las empresas productivas de la ciudad de Sucre.

Los alcances de la presente investigación son los siguientes:

- El **alcance espacial** en el que se llevará a cabo la investigación, en las empresas productivas de la ciudad de Sucre.
- El **alcance temporal** es que realizará una evaluación y análisis del mercado en el periodo **2016-2018**.
- El **alcance poblacional** de las empresas productivas de la ciudad de Sucre es de 89.

El **Objetivo General** es:

Conocer la situación actual sobre la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las pequeñas y medianas empresas afiliadas a la CAINCO Chuquisaca del sector productivo de la ciudad de Sucre.

Los **Objetivos Específicos** son los siguientes:

- Fundamentar teóricamente el objeto de investigación.
- Diagnosticar la situación actual de las empresas productivas con la finalidad de determinar características y necesidades afines al gobierno corporativo.
- Implementar un plan de formalización de buen Gobierno Corporativo en las PyMEs, que permita crear un ambiente de negocios saludable en las mismas.

La presente investigación permite conocer y obtener información real de la práctica y/o aplicación del Gobierno Corporativo de las PyMEs del sector productivo de la ciudad de Sucre, además de coadyuvar en la toma de decisiones más acertadas en el alto mando de las empresas, debido a la informalidad que se evidencia en estas.

Se obtuvo información sobre las falencias que normalmente tienen estas pequeñas y medianas empresas, en cuanto a sucesión de poder por parte de las próximas generaciones o cualquier otro conflicto o crisis por las que pasan estas, debido a que se manejan con cierto capital ajustado para la subsistencia y sostenibilidad de las mismas.

En Sucre es evidente que existen varias empresas productivas que recurrentemente surgen de ideas de negocios familiares, que por el pasar del tiempo o con la aplicación de un estudio de mercado empírico llegar a tener un crecimiento que para ellos es significativo, pero al ir creciendo una empresa, también crecen las responsabilidades de estas, debido a que llegan a tener más problemas de administración general como de logística como por ejemplo: abastecimiento de su almacén tanto en insumos o también productos terminados; entre otros problemas, que claramente llega a ser reflejo de que la empresa no se encuentra bien encaminada o administrada por la gente correcta que en su mayoría llegan a ser los mismos propietarios.

Una buena estructura de gobierno corporativo ayudará a resolver oportunamente problemas de informalidad en el mercado utilizando las soluciones y las herramientas apropiadas para la etapa de desarrollo de su empresa. El buen gobierno corporativo es un largo viaje, y cuanto más pronto empiecen las PyMEs a adoptar buenas prácticas, mayores serán los beneficios que puedan cosechar a lo largo de su camino.

La presente investigación asume la siguiente **Hipótesis**:

Las pequeñas y medianas empresas productivas afiliadas a CAINCO implementarán mediante el plan de formalización buenas prácticas de gobierno corporativo.

La operacionalización de las variables es:

- **La Variable Independiente de caracterización:**

Gobierno Corporativo

- **La Variable Dependiente de interés:**

Implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo de las PyMEs.

- **Operacionalización De Las Variables:**

Variable independiente	Indicador	Item
Gobierno Corporativo	Datos de Segmentación para Determinar si es PyME	Q4, Q5 y Q6
	Nivel de Conocimiento y Aplicación de Gobierno Corporativo	Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13 y Q14
	Motivación intrínseca o motivacional	Q15
	Motivación extrínseca o de higiene	Q16
	Transparencia y manejo financiero	Q17, Q18, Q19 y Q20
Variable de dependiente	Indicador	Item
Implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo de las PyMEs.	Situación actual de la implementación	Se implementa acorde a las direcciones de su propio gobierno corporativo.
		Se implementa de manera empírica
		No se implementa
		No se implementa, pero si se tiene crecimiento de la empresa
		No sabe no responde

Fuente: Elaboración propia según teorías de Stewardship (Donaldson & Davis) 1991 y la teoría motivacional de Herzberg (Teoría de los dos Factores 1959)

El tipo de investigación es un estudio de enfoque cualitativo; referido a que su objetivo no será probar la hipótesis. Con alcance **descriptivo**, ya que se trata de una investigación poco conocida y/o desarrollada, donde se pretende recoger información del objeto de estudio.

Los métodos utilizados fueron:

Los Métodos Teóricos:

- **Método Inductivo-Deductivo**

Método que permitió comprender desde los aspectos más generales de las empresas productivas, sus comportamientos, características, estructura en función al Gobierno Corporativo, planteándose de esta manera una propuesta que permita mejorar el proceso de gestión y administración de las PyMEs.

Como también elaborar el diseño de la propuesta, desde los aspectos, categorías y dimensiones más generales, llegando a aspectos más particulares de la propuesta en el marco de las empresas productivas de la ciudad de Sucre.

- **Método Analítico-Sintético**

Método permitió la fundamentación del marco teórico analizando la información científica que contribuye a comprender los fenómenos del objeto de estudio, de tal manera que el informe final se realizó tomando en cuenta conceptos, teorías y categorías que le brindan el sustento científico, acorde al proceso actual del objeto de investigación.

Los Métodos Empíricos:

- **La encuesta**

Método que permitió conocer el estado real, del grado de conocimiento del Gobierno Corporativo de las pequeñas y medianas empresas productivas y el comportamiento de estos frente a las nuevas políticas del Estado.

Se aplicó la encuesta mediante llamadas telefónicas a los propietarios, gerentes, dueños de las empresas registradas en la Cámara de Industria y Comercio (CAINCO), específicamente a las empresas productivas de la ciudad de Sucre.

- **Entrevista**

Método que permitió la recolección de datos cualitativos para conocer más a profundidad el estado real del objeto de estudio.

Se aplicó a la Gerente General de la CAINCO Chuquisaca, donde se realizó una entrevista no estructurada. Que servirá para la elaboración de un plan de formalización de gobierno corporativo. La presente entrevista se realizó mediante llamada telefónica.

La **significación práctica** del presente trabajo de investigación se refleja en la estructuración, presentación y difusión de la propuesta, lo cual favorecerá de manera integral a las empresas productivas como otras empresas de la ciudad de Sucre.

El **Aporte Teórico** del presente tema se constituye en un estudio nuevo que a partir de un análisis sistematizado de lo que es gobierno corporativo se dará direcciones acordes a la realidad de las pequeñas y medianas empresas productivas, que del mismo se pretende dar respuesta para futuros trabajos de investigación.

Respecto al **universo** de empresas registradas en la Cámara de Industria y Comercio (CAINCO) en la ciudad de Sucre, se tomó en cuenta la cantidad de empresas productivas inscritas en la misma. **La población meta u objetivo** del presente trabajo de investigación está centrada en los propietarios, gerentes, dueños de las empresas registradas en la ciudad de Sucre.

De acuerdo con afiliados a la Cámara de Industria y Comercio (CAINCO) de la ciudad de Sucre, existe un total de 89 empresas productivas, es una población heterogénea de las diferentes actividades comerciales.

La técnica de muestreo que se utiliza normalmente es el **método de muestreo aleatorio estratificado**, que, de manera estratégica, tiene la potencialidad de estar en la muestra.

Se obtuvo el tamaño de la muestra que es la misma población de 89 encuestas, las cuales son aplicadas a cada empresa y mediante la metodología de estratificación empresarial aprobado por la Bolsa Boliviana de Valores, se calculó la cantidad de pequeñas y medianas empresas con un total de 47, para efectos del presente estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y

REFERENCIAL

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

1.1 Gobierno Corporativo en el Exterior

En cuanto al entorno internacional, a partir de 1992 empezaron a estudiar en Reino Unido como el primer código de buen gobierno corporativo, seguido del país de España en 1998.

El gobierno corporativo se ha convertido en los últimos años en un indicador clave de la buena gestión y responsabilidad social de las empresas. Esta importancia se ha hecho máxima a partir de los escándalos financieros acaecidos en los últimos años que han puesto en entredicho su efectividad y, en especial, la del Consejo de Administración, como órgano de supervisión y control, lo que ha llevado a una pérdida de confianza en los mercados financieros. Ante esta situación se han publicado una multitud de Códigos de buen gobierno entendidos como “un conjunto de recomendaciones acerca de la apropiada estructura de los Órganos de gobierno y del adecuado comportamiento de los miembros de esos órganos”.¹⁰

El primer Código de buen gobierno publicado fue en 1992 en el Reino Unido, el “Cadbury Report”, a raíz del cual se han producido una cascada de códigos a nivel internacional. En España el primero fue el Código Olivencia en 1998, al que le siguió el Código Aldama en 2003. Hoy en día las recomendaciones del Código Olivencia y Aldama han quedado unificadas a través del Código Unificado de buen gobierno o Código Conthe, aprobado en mayo de 2006. De este modo, según el European Corporate Governance Institute, a mazo de 2009 son 73 los países que han publicado algún código, principios o recomendaciones, siendo 253 los Códigos de gobernanza empresarial, principios y recomendaciones que se han publicado desde 1992, no siempre siendo el gobierno el órgano impulsor de éstos. Estos Códigos han configurado lo que se ha venido llamar “*Buen Gobierno Corporativo*”.¹¹

En cuanto a América Latina, el impulso de la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en diferentes países de Latinoamérica se da a partir de 1999 aproximadamente, en la actualidad se evidencia aun algunas falencias en su aplicación,

¹⁰ AGUILERA RF, CUERVO-CAZURRA A. Codes of good governance worldwide. what is the trigger? 2004 Marzo; 25(417-443).

¹¹ CRESPI R, GISPERT C. Block transfer. Implications for the governance of Spanish companies. II Foro de Finanzas. 1999.

así como se puede rescatar varios aspectos o circunstancias positivas en los diferentes países, describiremos brevemente la aplicación de Gobierno Corporativo en los países de mayor similitud como son Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú.¹²

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

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

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

A pesar de que Brasil tiene bastante desarrollado este sistema corporativo se evidencian falencias e inconsistencias de las declaraciones de las empresas por lo que se ha desarrollado mecanismos de control y transparencia de información. A pesar de tener falencias si se ha logrado alcanzar con los mecanismos implantados, declaraciones económicas de las empresas, incluso de los niveles de ingreso de los socios y accionistas. Pero aún falta trabajar para lograr el compromiso de los empresarios a llevar un manejo transparente y público de sus empresas.

Chile es un país comprometido con el desarrollo y aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, lo demuestra al ser parte de varias instituciones internacionales que fomentan la aplicación de estas prácticas, a pesar de tener bastante desarrollo el Gobierno Corporativo en el sector empresarial aún falta llegar a la socialización y concientización de la importancia de un manejo transparente. Los mayores alcances que han experimentado son la transparencia del manejo financiero y el trato equilibrado

¹² Forum GCI. Gobierno Corporativo en Latinoamerica, 2010-2011 Washington: Corporacion Financiera Internacional; 2011.

de todos los accionistas, al igual que en los otros países que hemos hablado, falta impulsar el control y auditorías internas.

Colombia es un país pionero en Latinoamérica en la aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, es importante recalcar que la iniciativa surgió como una autorregulación impulsada por las cámaras y las propias empresas, después el Estado a través de sus instituciones decreta normativas de regulación a las empresas y las prácticas de aplicación de estas herramientas.¹³

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

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

Análisis de la relación entre rentabilidad para el accionista y gobierno corporativo en los consejos de administración de las compañías del Ibex-35 en el periodo 1998 a 2008 (2009), donde el objetivo es determinar si aquellas empresas que mejores prácticas de gobierno corporativo tuvieron fueron las que mayor rentabilidad crearon para sus accionistas. Es un estudio cuali-cuantitativo con alcance descriptivo se usaron cuestionarios y entrevistas, en España, uno de los mayores especialistas en esta materia es el profesor Pablo Fernández, de IESE Business School. A partir de sus estudios obtenemos los valores de la rentabilidad anual para el accionista de las diecinueve compañías analizadas entre 1998 y 2008. Tras ocho años de investigación, cuyos principales resultados se han recogido en el presente texto. Para ello, realizaremos una recapitulación de las conclusiones obtenidas, de un número significativo de compañías, que representan más del 80% de la capitalización del Ibex-35, en los últimos once ejercicios.

¹³ Forum GCI. Gobierno Corporativo en Latinoamerica, 2010-2011 Washington: Corporacion Financiera Internacional; 2011.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional (2009), El objetivo principal de este estudio es determinar el impacto que tiene la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las estructuras de gobierno de la empresa familiar, en sus dimensiones de familia, propiedad y empresa sobre el desempeño en sus niveles económico y socioemocional de la familia. La metodología de este estudio es cualitativa-interpretativa, que permite la observación de la realidad en la experiencia vivencial y se busca el significado, se usaron entrevistas. Los hallazgos indican que el protocolo de familia no es un indicador confiable, ya que el contar o no con un protocolo de familia no incide directamente con los resultados empresariales. Por lo tanto, la relación de la buena práctica de gobierno corporativo de implementar un protocolo de familia no es concluyente, se pudo evidenciar que independientemente que se implementen buenas prácticas de gobierno corporativo en las diferentes estructuras de gobierno de las EF, existen factores que contribuyen a la supervivencia de la empresa como el respeto, el amor, la armonía, la unidad, la confianza, el compromiso, los valores, creencias y del comportamiento individual de cada uno de sus integrantes.

Retribución de la alta dirección y gobierno corporativo (2009), aportar una serie de evidencias en el campo de investigación de la retribución del equipo de alta dirección, en un marco de gobierno de empresa, se emplea la metodología de datos de panel ya que permite estudiar la Evolución dinámica de las poblaciones de corte trasversal, se ha comprobado la importancia que tiene el gobierno de la empresa, concretamente los mecanismos de control, para que las empresas puedan adaptar el nivel retributivo del equipo de alta dirección a los cambios que acontecen en los factores económicos y contextuales, más aún ante las nuevas circunstancias surgidas con la actual crisis económica y financiera, se ha evidenciado las características que debe de tener el consejo de administración y la estructura de propiedad para que controlen adecuadamente las retribuciones del equipo de alta dirección y para que aumente la eficacia de la empresa.

Revisión crítica de la dimensión gobierno corporativo en los índices de sostenibilidad (2017), Conocer si los cuestionarios de estos Índices de Sostenibilidad, en lo que afecta a la dimensión Gobierno Corporativo, están dejando fuera de ellos algunos ítems o variables relevantes o materiales -es decir, con mayor evidencia de interés y de impacto (Eccles & Serafeim, 2013)- para la RSC / Sostenibilidad, mix de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, se usó cuestionario estandarizado y grupo de discusión y entrevista individual, Históricamente, los mundos del Gobierno Corporativo y la RSC /

Sostenibilidad han vivido aislados Existe una correlación positiva entre GC, RSC / Sostenibilidad y desempeño económico Hay un campo, sin embargo, donde la conexión entre RSC / Sostenibilidad y Gobierno Corporativo es nítida: los índices globales de Sostenibilidad, Los principales avances en materia de Gobierno Corporativo y RSC / sostenibilidad se producen por impulso de la ley y de las normas de autorregulación. Se percibe cierta resistencia para asumir y clarificar responsabilidades. Esta conclusión se desprende del análisis de varios datos: que el IBEX valore por debajo del NO IBEX el hecho de que el Consejo sea responsable en materia de RSC.

Estructura de capital y gobierno corporativo en empresas de América Latina. casos de Brasil, Chile y México (2017), Analizar el impacto de los factores de gobierno corporativo sobre la estructura de capital de las empresas, la metodología de panel y Metodología de corte transversal, Los datos fueron obtenidos de la base de datos ORBIS, y memorias anuales de las empresas, uno de los principales factores de gobierno corporativo estudiados tiene que ver con la estructura de propiedad, en particular, la concentración de capital en manos del accionista principal, la coalición del primero y segundo accionistas y la contestabilidad de los accionistas significativos al accionista principal, donde consecuentemente, los modelos habituales de estructura de capital que han venido aplicándose se ajustan bien a los datos en el caso de los países latinoamericanos de nuestro estudio (Brasil, Chile y México).

1.2 Gobierno Corporativo En Bolivia

En Bolivia se observa una particularidad en la aplicación de las prácticas de gobierno corporativo ya que en la Constitución Política del Estado se establece que las empresas deben permitir y garantizar el control social de los trabajadores, además se observa que la Constitución de las empresas son públicas, mixtas y empresas capitalizadas. Frente a una dinámica económica en la que el Estado es partícipe y con la existencia de un control social, el desafío de la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo es mantener la armonía entre los intereses económicos y el control social.¹⁴

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

¹⁴ Bolivia CdEPd. cepb.org.bo. [Online].; 2012 [cited 2018 Febrero 10. Available from: http://www.cepb.org.bo/boletin_informativo/Noviembre2012/Boletin_Noviembre2012.pdf.

1.3 Las PyMEs En Bolivia

En Bolivia, al igual que la mayoría de países de Latinoamérica, se ha observado en los últimos años un importante incremento de las PyMEs, debido principalmente a los siguientes factores: - La crisis económica experimentada en el país desde las décadas pasadas ha desencadenado en un alarmante desempleo de aproximadamente un 13% en los últimos años.¹⁵

La capitalización de las empresas públicas que llevó consigo que una importante cantidad de empleados estatales tuvieran que pasar al lado de los desempleados, agudizando la problemática social que de por sí generaron las reformas económicas.

Es el sector de la micros, pequeñas y medianas empresas el que contribuyó a amortiguar eventuales problemas sociales al dirigirse los trabajadores despedidos de empresas públicas y privadas a crear sus propias unidades productivas.

En el año 2000, el Banco Mundial señaló que existían unas 30.000 PyMEs en el país. En el 2003, Fundes Bolivia dijo que hay 500.000. Hernando Larrazábal, en su libro *La microempresa ante los desafíos del desarrollo* (2002), daba cuenta de 600.000.

Actualmente el Gobierno calcula que hay 800.000 pymes en Bolivia en los sectores textil, cuero, madera y alimentos, siendo en su mayoría microempresas. Se estima un crecimiento del 10% anual de las PyMEs. Por otra parte, las PyMEs representan en Bolivia el 80% de la actividad económica, generando el 85% del empleo, con un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de un 35% según reporte de entidades gubernamentales y estimaciones de entidades privadas.¹⁶

1.4 Gobierno corporativo para las PyMEs

Según la Corporación Financiera Internacional (IFC) Grupo Banco Mundial se refiere a que a menudo, los propietarios de PyMEs retrasan la mejora del gobierno corporativo hasta algún momento en el futuro cuando sean «lo suficientemente grandes». Como resultado, estos negocios desaprovechan herramientas y soluciones clave que podrían mejorar su supervivencia y crecimiento competitivo. Además, la demora en la implementación del gobierno corporativo hasta que el negocio sea grande y esté

¹⁵ Regalado Hernández R. eumed.net. [Online].; 2007 [cited 2019 Abril 25. Available from: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/16.htm><http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/16.htm>.

¹⁶ Bolivia CdEPd. cepb.org.bo. [Online].; 2012 [cited 2018 Febrero 10. Available from: http://www.cepb.org.bo/boletin_informativo/Noviembre2012/Boletin_Noviembre2012.pdf.

completamente formado puede significar que, cuando esa implementación llegue, el negocio puede descubrir que el proceso es un choque radical y perjudicial.

Una mejor forma de abordar el tema es que los empresarios empiecen —desde una etapa temprana a gobernar su negocio con base en los principios fundamentales del buen gobierno corporativo, utilizando las soluciones y las herramientas apropiadas para la etapa de desarrollo de su empresa. El buen gobierno corporativo es un largo viaje, y cuanto más pronto empiecen las PyMEs a adoptar buenas prácticas, mayores serán los beneficios que puedan cosechar a lo largo de su camino.

El buen gobierno corporativo no es una panacea para todos los problemas que las PyMEs enfrentan, pero los estudios han demostrado que es un ingrediente de innegable importancia para su éxito¹⁷. En contraste, los resultados de investigaciones muestran de forma consistente que las prácticas deficientes de gobierno corporativo se relacionan directamente con un desempeño empresarial pobre, fraude y fallas catastróficas.

1.5 Metodología de Estratificación empresarial PyME

La medición de la PyME se realizó mediante el cálculo de un puntaje asignado a la empresa con base en la siguiente fórmula:

$$P = \left(10 \frac{PO_E}{PO_m} \times 10 \frac{VA_e}{VA_m} \times 10 \frac{AP_e}{AP_m} \right)^{1/3}$$

Donde PO es el personal ocupado; VA son las ventas anuales sin IVA ni Impuestos Internos; AP son los activos productivos o patrimonio neto, según corresponda; e indica el dato real de la empresa; y m indica el tope máximo.

Es así que la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros a través del Reglamento del Registro del Mercado de Valores aprobado mediante Resolución Administrativa SPVS/IV/No756 del 16 de septiembre de 2005 y modificada mediante Resolución Administrativa SPVS/IV/No474 del 29 de mayo de 2008, en su artículo 27 atribuye a las Bolsa de Valores la disposición en su normativa interna de una “Metodología de Estratificación de PyMEs”.

Consiguientemente, el presente documento describe el procedimiento interno de la Metodología de Estratificación Empresarial PyME para la Bolsa Boliviana de Valores

S.A., la cuál será aprobada por la Bolsa Boliviana de Valores S.A. a través de una Resolución de Directorio.

1.5.1 Fórmula

La condición de Pequeña y Mediana Empresa se cuantificará a través de un Índice PyME asignado a la empresa en base a la siguiente fórmula genérica:

$$\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \frac{X_i}{Y_i}}$$

Dónde:

n es el número de variables

Y_i es el valor tope para la variable i

X_i es el valor expresado por la empresa para la variable i

De la fórmula se deduce que para cualquier variable i, si el valor que declara la empresa excede al valor tope establecido, el cociente entre X y Y será mayor a la unidad.

Los datos ingresados para el cálculo de la fórmula en ningún caso podrán ser negativos, en cuyo caso, a la empresa correspondiente no se le podrá asignar ningún valor como Índice PyME y no calificará dentro ningún estrato según esta metodología.

El resultado de la aplicación de la fórmula considerará dos decimales.

1.5.2 Variables

La aplicación de la fórmula descrita en el punto 2 se realizará utilizando las siguientes variables:

- a) Ingreso por Ventas y/o Servicios Operativos Anuales Netos
- b) Patrimonio Neto
- c) Personal Ocupado

Fuentes de información

El valor de los Ingresos por Ventas y/o Servicios Operativos Anuales Netos será el señalado en el Estado de Resultados que corresponda al último ejercicio contable concluido auditado externamente.

El patrimonio neto será el que se exponga en el Balance General que corresponda al último ejercicio contable concluido auditado externamente.

Para el personal ocupado se tomarán los niveles declarados en el “Formulario Único de Presentación Trimestral de Planillas de Sueldos y Salarios y Accidentes de Trabajo” presentado al Ministerio de Trabajo, correspondiente al trimestre presentado coincidente con la fecha de cierre del último ejercicio contable concluido auditado externamente. Esta información será remitida a la BBV a través de un formulario establecido por la BBV, detallando solamente el punto correspondiente a Personal Ocupado.

1.5.3 Rangos de estratificación

Para el establecimiento de los valores tope para las variables definidas y de los sub rangos menores, se tomarán los siguientes parámetros diferenciando a las empresas en Productivas y de Servicios.

Para empresas productivas

	Ingresos por Ventas Anuales (en \$us.)	Patrimonio Neto (en \$us.)	Personal Ocupado
Microempresa	Entre 0 y 100,000	Entre 0 y 60,000	1 a 10
Pequeña Empresa	Entre 100,001 y 350,000	Entre 60,001 y 200,000	11 a 30
Mediana Empresa	Entre 350,001 y 5,000,000	Entre 200,001 y 3,000,000	31 a 100

1.5.4 Índice PyME

La metodología planteada, en aplicación a la fórmula y sobre la base de las variables y límites establecidos en los puntos 2 al 5, se traduce de la siguiente forma:

Para Empresas Productivas:

$$\sqrt[3]{\frac{\text{Ingreso_por_Ventas_Empresa}}{5,000,000} \times \frac{\text{Patrimonio_Empresa}}{3,000,000} \times \frac{\text{Personal_Empresa}}{100}}$$

Bajo la aplicación de la metodología, y para todas las empresas, el Índice PyME se interpretará de la siguiente manera.

	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Índice PyME	Entre 0 y 0.03	Entre 0.04 y 0.11	Entre 0.12 y 1.00	Mayor a 1.01

Así, dentro del Índice PyME se considerarán pequeñas empresas a aquellas cuyo coeficiente sea igual o superior a cero coma cero cuatro (0.04) hasta cero coma once (0.11) puntos y medianas empresas a aquellas cuyo coeficiente sea igual o superior a cero coma doce (0.12) puntos hasta uno (1).

Por defecto, cuando el Índice de una empresa sea igual o inferior a cero coma cero tres (0.03) o cuando exceda el valor de la unidad, ésta no será considerada dentro el estrato de la Pequeña y Mediana Empresa

1.6 Teoría Stewardship sobre Gobierno Corporativo

Un objetivo común de muchas de las teorías relacionadas con el gobierno corporativo ha sido plantear una relación entre las diversas características de las estructuras de gobierno y el desempeño corporativo. La teoría de Agencia ha sido el enfoque dominante en el estudio del gobierno corporativo de la empresa. La Teoría de la agencia se ocupa de alinear los intereses de los propietarios y gerentes y se basa en la premisa de que existe un conflicto inherente entre los intereses de los propietarios y el agente.¹⁸

¹⁸ Jensen, M. , Meckling, W. The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. 1976; 3(305-360).

Por el contrario, la Teoría del Stewardship afirma que los directivos son esencialmente personas de confianza y, por tanto, buenos administradores de los recursos confiados a ellos. Entre las características que distinguen las Empresas familiares se encuentran los múltiples roles que ejercen los miembros de la familia, tanto en la familia como en la empresa lo cual facilita la alineación de intereses entre los propietarios y los gerentes basados en relaciones de confianza. Por lo anterior, este trabajo de investigación ha tomado como marco teórico la Teoría del Stewardship.

La Teoría del Stewardship tiene sus raíces en la Psicología y la Sociología, fue desarrollada para examinar las situaciones en las cuales los ejecutivos como administradores, son motivados para actuar a favor de los mejores intereses de sus directores. La Teoría del Stewardship ha sido identificada por los investigadores como potencialmente aplicable al ámbito de la empresa, debido a que esta se caracteriza por las filosofías de administración orientada a la participación, la identificación fuerte y firme, la baja utilización de los poderes institucionales y la realización personal y social. La selección de esta teoría como marco teórico de este trabajo es porque, en general se adapta al estudio de las prácticas de gobierno corporativo en las estructuras de gobierno de las PyMEs¹⁹

La Teoría del Stewardship nos da a conocer un modelo del hombre donde este está basado en los supuestos de que el administrador tiene un comportamiento intrínseco, es decir que trabaja a favor de la organización, ya que considera que un comportamiento colectivista tiene una mayor utilidad que un comportamiento egoísta o individualista que refleja la motivación extrínseca. Es decir, el comportamiento del administrador es de trabajo en equipo o colectivo, porque busca alcanzar los objetivos de la empresa, para el bien común de los directivos.

Asimismo, esta teoría sustenta que el administrador está motivado por recompensas intrínsecas, tales como el reconocimiento especial, la perpetuidad de una imagen familiar según Whesthead 2001, el sentido de pertenencia y la identificación de los miembros de la familia con la empresa.

De igual manera existen otros factores psicológicos que motivan al administrador a identificarse con los objetivos de la empresa, la orientación al compromiso, una mejor disposición al trabajo participativo y una cultura colectivista para con la empresa, debido

¹⁹ Donaldson, L. , Davis, J.H.. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. Australian Journal of Management. 1991; 1(49-64).

a que una empresa del sector privado siempre buscará una sostenibilidad en el tiempo siendo rentables para su fin.

Finalmente, las premisas que sustentan la Teoría del Stewardship se identifican con algunas características o atributos que se han encontrado en las PyMEs, tales como el alto nivel de compromiso, confianza entre los miembros del directorio hacia el gerente y la orientación a largo plazo, claramente haciendo el uso de las buenas prácticas de gobierno corporativo que pueden influir positivamente en los resultados empresariales y sobre todo contribuir a la preservación o sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas.

1.6.1 Composición de Directorio-Gerencia

Es importante llegar a conocer cómo está constituida la empresa sobre todo en los cargos de niveles altos debido a que, en muchas de las empresas, no está realmente claro cómo se dirigen, cómo se manejan, cómo ordenan sus gerencias y peor aún que incursionan sin rumbo ni control interno, sobre todo este fenómeno se da en pequeñas y medianas empresas.

En esencia procura conocer la existencia de esquemas de dirección bien delimitados con mecanismos amplios y eficaces de seguimiento. Para ello, se revisa el tamaño y la composición del directorio, la independencia de sus miembros, la presencia de comités especiales (auditoría, remuneraciones, etc), la presencia o no de vinculaciones con la gerencia, el periodo de designación y la aplicación de mecanismos de renovación de los directores, las políticas para atender los conflictos de interés, y otras.²⁰

En cuanto a la gerencia, se involucra el análisis de los mecanismos de designación, los planes de sucesión de éstos, las vinculaciones con el directorio, los canales de interacción con el directorio, los esquemas de coordinación entre gerentes, identificación de las perspectivas que se mantienen sobre el negocio y su relación con el interés de los accionistas.

²⁰ Díaz Ortega E. Gobierno corporativo: lo que todo empresario. Segunda ed.: CAF; 2010.

1.6.2 Habilidades Gerenciales

Podemos definir las habilidades gerenciales o directivas como un grupo de conocimientos y capacidades que posee un individuo que le facultan para realizar las labores propias del liderazgo y la gestión de una empresa o una unidad empresarial.²¹

De esta manera, del desarrollo de las habilidades directivas de un individuo se destila un estilo directivo íntimamente relacionado con las formas como un líder se relaciona con los colaboradores y los equipos de trabajo a su cargo.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades Humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades Conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Para la presente tesis se usó los siguientes conceptos de teorías motivacionales, dado que estas teorías son necesarias para el estudio directo a los gerentes de las pymes debido a que la presente investigación trata de ver el impacto que tiene una buena práctica de gobierno corporativo.

1.6.3 Motivación Extrínseca

Son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Por ejemplo: es muy frecuente que se dé, una motivación en el trabajo que

²¹ Escuela Europea de Management. <http://www.escuelamanagement.eu>. [Online].; 2016 [cited 2019 Septiembre 04]. Available from: <http://www.escuelamanagement.eu/liderazgo/habilidades-gerenciales-tipos-e-influencia-liderazgo>.

sea extrínseca basada en conseguir determinados objetivos. Si se logra satisfacer las expectativas en el trabajo entonces se logra un premio de recompensa.²²

Generalmente es el propio salario del trabajo la principal motivación laboral que existe cuando hacemos algo a cambio de un bien material. Cuando el premio es extrínseco en lugar de intrínseco el rendimiento disminuye. En las últimas décadas, se está empezando a valorar otro tipo de incentivos que no sean económicos tales como descansos, reconocimiento que busca alentar al trabajador con frases motivadoras y resaltando sus puntos fuertes, aunque se mantiene el factor material con mucha diferencia como gran incentivo.

1.6.4 Motivación Intrínseca

De manera sencilla se ha definido como la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa. El propio incentivo es intrínseco a la actividad misma, es decir, es la realización de la conducta en sí misma lo que nos mueve, los motivos que conducen a la activación de este patrón conductual son inherentes a nuestra persona sin necesidad de estímulos externos. De ahí que este tipo de comportamiento se considere intrínseco a las motivaciones personales de cada uno. Por ejemplo: cuando ponemos en práctica un hobby, cuando realizamos una actividad por el hecho de superarnos a nosotros mismos. Por lo general suele verse de forma más fácil en la motivación deportiva y también cuando tenemos una motivación personal sobre un proyecto nuestro que tiene mucho valor para nosotros, aunque de cara a los demás pueda carecer de un sentido práctico.²³

Es importante para la presente investigación, ya que mediante dichas teorías se hace un estudio y análisis directamente a los gerentes de las empresas.

1.7 Definición de PyMEs

A pesar de la popularidad del término PyME no resulta fácil dar un concepto general de Pequeña y Mediana Empresa, pues en ocasiones se acude a criterios cualitativos, siendo el más común de ellos el que se refiere a los vínculos familiares ya sea en la propiedad como en la gestión de la empresa; y otras veces a criterios cuantitativos, al

²² Psicología Motivacional. <https://psicologiamotivacional.com>. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 04]. Available from: <https://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>.

²³ Psicología Motivacional. <https://psicologiamotivacional.com>. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 04]. Available from: <https://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>.

número de trabajadores, al volumen de negocio, o balance general. sin embargo, según la bolsa de valores de Bolivia, se ha demostrado en diferentes proyectos y estudios relacionados al tema que las PyMEs nacionales en Bolivia, por sus características y condiciones intrínsecas, requieren de un tratamiento particular por parte de los diferentes actores del mercado de valores para acceder y permanecer en el mismo.²⁴.

1.8 Concepto de PyMEs productiva

Se entenderá a las pequeñas y medianas empresas productivas a aquellas empresas cuya actividad implique la transformación de materias primas para la elaboración de productos con valor agregado. Las empresas que no cumplan con la definición anterior serán consideradas de servicios.²⁵

1.9 Conceptos de Gobierno Corporativo

1.9.1 Concepto De Gobierno Corporativo De La Organización Para La Cooperación Y El Desarrollo Económicos (OCDE)

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

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) sugiere la aplicación de seis principios básicos para una buena implementación de Gobierno Corporativo en una empresa.²⁶

- Garantizar la base de un Marco eficaz para un Gobierno Corporativo: Promover transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el estado de

²⁴ Bolsa Boliviana de Valores. Bolsa Boliviana de Valores. [Online].; 2007 [cited 2020 Octubre 29. Available from: <https://www.bbv.com.bo/Media/Default/PlataformaPymes/METODOLOGIAPYME.pdf>.

²⁵ Bolsa Boliviana de Valores. Bolsa Boliviana de Valores. [Online].; 2007 [cited 2020 Octubre 29. Available from: <https://www.bbv.com.bo/Media/Default/PlataformaPymes/METODOLOGIAPYME.pdf>.

²⁶ Principios de Gobierno Cooperativo de la OCDE Paris: Ministerio de Economía y Hacienda, Secretaria General Tecnica; 2004.

derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas.

- Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad: El marco deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
- Tratamiento equitativo de los accionistas: Garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
- El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno corporativo: Reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos y fomentar la cooperación activa en tres sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.
- Divulgación de datos y transparencia: Garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
- Las responsabilidades del consejo: Garantizar la orientación estratégica de la empresa, control efectivo de la dirección ejecutiva del consejo y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas. (Organización para la cooperación y el desarrollo economista)

Se ha mencionado las circunstancialidades que motivan al desarrollo de un modelo administrativo denominado Gobierno Corporativo y sus principios de aplicación, es importante recalcar que la tendencia de inversión en economías emergentes ha presionado al sector empresarial de Latinoamérica a que aplique estos modelos de administración transparente para atraer la inversión de nuevos capitales. Las buenas prácticas de gobierno corporativo han sido uno de los mecanismos más fomentado especialmente en empresas que cotizan sus acciones en bolsa de valores.²⁷

Es evidente que el gobierno corporativo está dirigido especialmente a empresas con capitales abiertos, frente a una realidad económica en Latinoamérica en la cual el mayor porcentaje de las empresas son de capitales cerrados y familiares. Aplicar un modelo

²⁷ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE Paris: Ministerio de Economía y Hacienda, Secretaría General Técnica; 2004.

de administración y estructura empresarial a una dinámica económica diferente, posiblemente sea lo que ha evidenciado las falencias en la región.

1.9.2 Concepto De Gobierno Corporativo Por La Autoridad De Fiscalización Y Control Social De Empresas (AEMP)

El gobierno corporativo es un sistema que establece una estructura que coadyuva a la correcta administración y control de una sociedad, con el objeto de permitir una mayor competitividad, transparentando su administración y ofreciendo mayor confianza, eficiencia y responsabilidad ante la empresa y sus integrantes.

La AEMP al tener como competencia su regulación, se encuentra desplegando sus esfuerzos para integrar al sistema jurídico boliviano los lineamientos de Gobierno Corporativo necesarios para el desenvolvimiento transparente y eficiente de las empresas en Bolivia.²⁸

Un buen gobierno corporativo es imprescindible para la integridad de las empresas, instituciones financieras y mercados y clave para la fortaleza de las economías y su estabilidad.

El gobierno corporativo se define como un conjunto de procedimientos, normas y principios que regulan la estructura y el funcionamiento, ya sea de los órganos de gobierno o en niveles de gestión de una empresa. En el caso de las empresas, estas prácticas, formales o informales, definen la relación entre la alta gerencia, los directores y los accionistas y establece las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles de la estructura de la empresa. El objetivo principal de un buen gobierno corporativo es proteger los intereses de la empresa y los socios/accionistas, a través de un manejo transparente de la información. Además, un buen gobierno corporativo genera confianza en los inversores, fortalece la imagen de marca y atrae el talento.²⁹

²⁸ Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas. www.autoridadempresas.gob.bo. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 04. Available from: <https://www.autoridadempresas.gob.bo/direccion-tecnica-de-defensa-de-la-competencia-y-desarrollo-normativo/gobierno-corporativo>.

²⁹ TMF Group. www.tmf-group.com. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 04. Available from: <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2017/september/bolivia-corporate-governance/>.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

SITUACIONAL

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Aspectos General

Sucre es la capital histórica y constitucional de Bolivia además de ser sede del Poder Judicial del país. Igualmente es capital del departamento de Chuquisaca. En Sucre se resume la historia de Bolivia colonial, desde sus orígenes más antiguos.

Sucre-Chuquisaca-La Plata-Charcas fue capital constitucional, sede de los tres poderes del Estado (ejecutivo, legislativo y judicial) hasta la Guerra Federal, cuando la derrota chuquisaqueña permitió a los paceños transformar a La Paz en capital y sede de facto de los Poderes Ejecutivo y Legislativo hasta nuestros días, más el Poder Electoral establecido en años recientes. Actualmente Sucre conserva todavía el título de capital constitucional y sede del Poder Judicial de Bolivia, así como la capital del departamento de Chuquisaca.

Según cifras dadas por el censo realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas de 2012 Sucre tiene una población aproximada de 261.000 habitantes.

Sucre se sitúa a 2798 msnm, en una cabecera de valles de clima cálido y seco. Es la tierra media y templada entre las tierras altas de la meseta andina y las tierras bajas de los llanos del Gran Chaco y orientales, límite entre los sistemas hidrográficos del Amazonas (ríos Chico y Grande) y los del Río de La Plata (Cachimayu y Pilcomayu).

La ciudad se sitúa en la provincia de Oropeza del departamento de Chuquisaca, al pie de los cerros Sica Sica y Churuquilla (dos antiguos volcanes apagados), en la cordillera oriental de Los Andes, cerca de donde las cadenas montañosas pierden altura y proveen un clima cálido y seco de cabecera de valle actualmente tiene una extensión territorial de 1,768 km².

El crecimiento de la cartera de préstamos, de las exportaciones de hidrocarburos, la merma de la tasa inflacionaria o el dinamismo generado por las importaciones en 2018, permitieron un leve repunte en la economía Sucrense, aunque el desarrollo en definitiva sigue siendo lento y se mantiene la situación regional de rezago respecto al ritmo de la economía nacional, sobre todo de los departamentos del eje central.

El último balance de la economía regional elaborado por la Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca (FEPCH) advierte una redirección en consonancia con la recuperación de la economía boliviana en 2018, reflejada en un crecimiento económico

de poco más de 4.5% en el que destacaron las exportaciones tradicionales como hidrocarburos y minerales.

“En este escenario nacional relativamente favorable, la economía chuquisaqueña presentó de igual manera un cierto repunte, evidenciando un crecimiento más lento respecto a otras regiones y con la existencia de ciertos desequilibrios que resaltan precisamente las diferencias económicas que existen con ciudades del eje central”, explica la presidenta de la FEPCH.³⁰

Respecto al Índice de Precios (IPC), se observa una tendencia decreciente ya que la inflación es baja en la región, que incluso se sitúa por debajo del promedio nacional, lo cual deja percibir una cierta estabilidad en los precios de la canasta familiar en la ciudad de Sucre.

Sucre en la gestión 2018 registró una tasa inflacionaria de 1.50%, valor menor al registrado en 2017 cuando se alcanzó el 2.46%, debido a que la gestión 2018 se tomó políticas de control de precios por parte las autoridades gobernantes.

Sucre es la quinta ciudad más inflacionaria del país, (según datos del INE) situándose por debajo del promedio nacional de 1.51%, lo cual nos indica que a nivel local existió un cierto equilibrio en los precios de los productos de la canasta básica, siendo los menores registrados a nivel nacional.

Se evidencia que por los fenómenos de presiones salariales y tributarias que enfrenta el entorno empresarial, en su entorno el número de cancelaciones de matrículas se incrementa donde se evidencia que muchas empresas formalmente establecidas pasaron al sector informal.

El crecimiento de la base empresarial legalmente establecida presenta una tendencia creciente en 2018. Fundempresa registró un total de 13.076 empresas, lo que implica un incremento de 5.39% respecto a 2017. Pese al incremento, la participación de Chuquisaca a nivel nacional representa sólo el 4.14%, ocupando el séptimo lugar a nivel país.³¹

³⁰ Correo del Sur. correodelsur.com. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 05. Available from: https://correodelsur.com/local/20190324_chuquisaca-crecio-levemente-en-2018-pero-sigue-rezagada.html].

³¹ Correo del Sur. correodelsur.com. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 05. Available from: https://correodelsur.com/local/20190324_chuquisaca-crecio-levemente-en-2018-pero-sigue-rezagada.html].

El número de matrículas canceladas en Chuquisaca fue de 302 en 2018, cifra mayor a las 286 anulaciones de 2017.

Haciendo un análisis observó que las estadísticas de registros de comercio en Fundempresa, reportaron un incremento de empresas registradas en 2018, aunque Chuquisaca todavía ocupa el séptimo lugar en cuanto a la creación y base empresarial nacional.

En cuanto al comercio exterior, se observa un incremento importante en 2018 tanto en las exportaciones como en las importaciones departamentales, existiendo por tanto una mayor dinámica en la economía. Sin embargo, el superávit comercial reportado en la Balanza Comercial departamental (diferencia entre exportaciones e importaciones) disminuyó levemente.

Respecto al Producto Interno Bruto (PIB) departamental, el balance de la FEPCCH compara las gestiones 2017 y 2018, advierte que, si bien existió un crecimiento, se pudo apreciar que en esa gestión algunos sectores tuvieron una desaceleración importante, como el caso de los hidrocarburos y la minería, además de la industria manufacturera, que reportaron una leve crecida en el índice de la cifra negativa que se tenía en la gestión 2017.

Dentro de los aspectos sociales tener una buena calidad de vida es una de las aspiraciones más importantes del ser humano que además siempre está vinculada con el futuro, en la ciudad de Sucre lamentablemente la dinámica, el círculo tanto empresarial como emprendedora tiene un estancamiento a la larga, uno debido puede ser a que existe pocas posibilidades de trabajo debido a que la misma economía y sobre todo los altos impuestos para los emprendedores, y si bien tienes la oportunidad de trabajo, la perspectiva hacia adelante, puede ser temporal, porque no se va al mismo ritmo de crecimiento del resto, puedes vivir temporalmente bien pero a la larga tu proyección en todo sentido puede estancarse.

Es evidente la falta de consenso en la creación y aplicación de una agenda regional a largo plazo de parte de las autoridades municipales y departamentales, ya que hasta ahora, no observa ni se logra crear propuestas claras y de gran impacto para la creación de nuevas fuentes laborales y el fomento al desarrollo productivo y por ende de los que buscan emprender en Sucre.

Actualmente, la población económicamente activa en el departamento de Chuquisaca que según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2012, es de 343.785 personas,

donde se estima que sólo un 24% se encuentra en un empleo formal, aportando a largo plazo para su jubilación y su seguro de salud, mientras que un 76% está sumergido en la informalidad, en un trabajo que no promueve un respaldo para su subsistencia a futuro, este último es el más requerido por las personas en el ámbito laboral debido a que en el primero exigen un título profesional como respaldo para trabajar.

Se observa y se muestra que la población se preocupa por el tema de empleo, emprendimientos y el tráfico, identificándolos como los principales problemas que tiene la ciudad de Sucre, sin embargo y en contraste, la gente se siente feliz de vivir en la Capital y destaca la oferta educativa que le brinda.

Dentro lo que se refiere a tecnología la Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca (FEPCH) impulsó la creación de la Cámara de Empresas de Tecnologías de la Información y Comunicación de Chuquisaca (CETIC-CH), hecho que se concretó el pasado 21 de febrero de 2017, en consideración a que la actividad económica de este sector ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia en nuestro medio. Su objetivo es fortalecer este nuevo sector.

Respaldo gubernamental y privado “Los gobiernos tratan de impulsar el desarrollo tecnológico directamente con apoyo financiero e indirectamente creando un entorno macroeconómico favorable a la innovación; además, promoviendo la difusión tecnológica con medidas que permitan que el proceso tecnológico fluya desde los centros e infraestructuras de investigación hacia las empresas”, explica a CAPITALES la presidenta de la CETIC-CH.³²

Entre los proyectos que impulsa la CETIC-CH se puede observar una “Incubadora de Empresas de Base Tecnológica” y un “Campus Tecnológico de Innovación Micro empresarial para el Municipio de Sucre”. El objeto de este último es lograr el vínculo entre el Estado a través del Gobierno Municipal, la investigación académica a través del desarrollo tecnológico y los sectores productivos departamentales.

Otra institución muy importante dentro de Chuquisaca es **CAINCO Chuquisaca**, una Entidad con más de 120 años de Historia. La Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Chuquisaca es una institución con 126 años de historia. La Institución fue creada el 24 de marzo de 1893, ante iniciativa de prominentes empresarios de la época,

³² Correo del Sur. correodelsur.com. [Online].; 2017 [cited 2019 Septiembre 05. Available from: https://correodelsur.com/capitales/20170411_nueva-camara-de-empresas-busca-fortalecer-el-sector-tecnologico.html.

con el objetivo de proteger y defender los derechos e intereses de los sectores industriales y comerciales del departamento.

Una trayectoria ligada al emprendimiento en la región. A lo largo de 126 años de vida, en virtud a sus proyectos, obras y su compromiso con la sociedad, la Cámara adquirió protagonismo propio en la vida cotidiana de la región, siendo testigo y protagonista de muchos sueños emprendidos. La Cámara vive porque se nutre del espíritu emprendedor de los ciudadanos que apuestan por hacer empresa en el departamento, generando empleo y oportunidades para la población

2.2 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta dirigida a las PyMEs

Encuesta (Ver Anexo N°1) recoge información de la situación para establecer el objetivo planteado en el presente estudio. La primera parte de la encuesta se realizó a las 89 empresas productivas donde se obtuvo información para estratificar a las empresas en pequeñas, medianas y grandes. Así posteriormente solo tomar en cuenta de acuerdo a nuestro objetivo y objeto de estudio a las PyMES productivas.

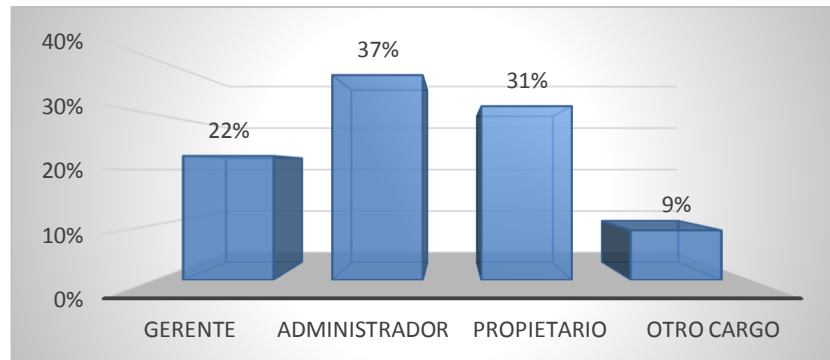
PARTE 1

➤ Información General De Las Empresas

Q1) Cargo o función en la empresa

Cuadro 1: Cargo o función en la empresa

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	20	22%
Administrador	33	37%
Propietario	28	31%
Otro cargo	8	9%
Total	89	100%

Gráfico 1: Cargo o función en la empresa

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

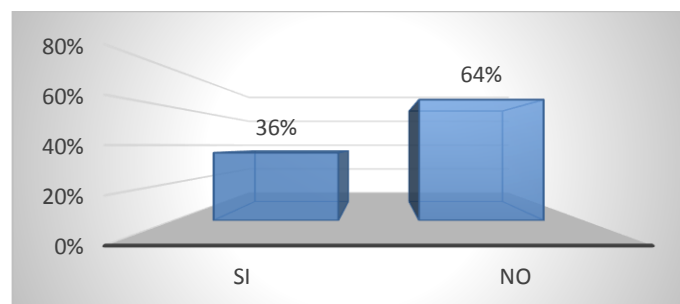
En cuanto al cargo o función en la empresa, se obtuvo que el 37% de las personas encuestadas son administradores los que dirigen la empresa, un 31% son los propietarios, el 22 % el gerente y un 9% de las personas encuestadas mencionan que tienen otro cargo.

Pregunta realizada para introducción y no así referirse directo al problema.

Q2) ¿Cuenta usted con experiencia en niveles gerenciales o administrativas?

Cuadro 2: Experiencia en niveles gerenciales o administrativas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	36%
No	57	64%
Total	89	100%

Gráfico 2: Experiencia en niveles gerenciales o administrativas

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

El gráfico muestra que un 64% no cuenta con experiencias en niveles gerenciales o administrativas y un 36% que si tienen experiencia.

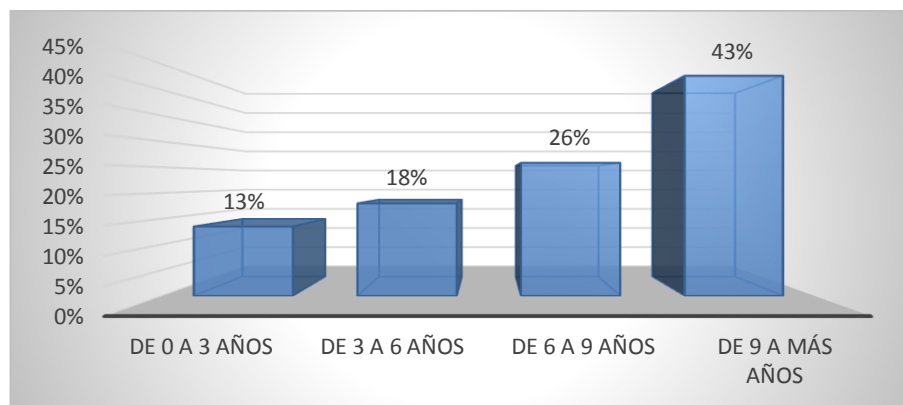
Los administradores o gerentes son los responsables directos para un funcionamiento eficaz de la organización sin embargo se observa que la mayoría de las empresas, no cuentan con experiencia específica en el área.

Q3) Tiempo de funcionamiento de la empresa

Cuadro 3: Tiempo de funcionamiento de la empresa

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 3 años	12	13%
De 3 a 6 años	16	18%
De 6 a 9 años	23	26%
De 9 a más años	38	43%
Total	89	100%

Gráfico 3: Tiempo de funcionamiento de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

El gráfico muestra que el 43% de las empresas está en funcionamiento más de 9 años, seguido de un 26% que esta de 6 a 9 años, un 18% de 3 a 6 años y un 13% de 0 a 3 años.

➤ **Estratificación Empresarial PyMEs (Q4, Q5 y Q6)**

De acuerdo con los datos levantados de la encuesta, se pudo realizar el siguiente cuadro, donde mediante una Metodología de Estratificación Empresarial PyME aprobado y presentado por la Bolsa Boliviana de Valores, se logró dividir a las pequeñas y medianas empresas.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 4: Datos para el índice PyMEs

INGRESOS NETOS				PATRIMONIO DE LA EMPRESA				CANTIDAD DE TRABAJADORES				Indice de PYME
Frecuencia	Frecuencia Promedio	Indicador	%	Frecuencia	Frecuencia Promedio	Indicador	%	Frecuencia	Frecuencia Promedio	Indicador	%	
0 a 100.000	50.000	28	31%	0 a 60.000	30.000	31	35%	1 a 10	5	28	31%	0.01
100.001 a 350.000	225.000	36	40%	60.001 a 200.000	130.000	29	33%	11 a 30	20	36	40%	0.07
350.001 a 5.000.000	2.675.000	11	12%	200.001 a 3.000.000	1.600.000	11	12%	31 a 100	40	11	12%	0.48
5.000.001 adelante	5.000.001	14	16%	3.000.001 adelante	3.000.001	18	20%	101 adelante	101	14	16%	1.003
Totales		89	100%	Totales		89	100%	Totales		89	100%	

Detalle	Ingresos Netos %	Patrimonio Neto %	Cantidad Trabajadores %	% Promedio
Micro empresa	31%	35%	31%	33%
Pequeña empresa	40%	33%	40%	38%
Mediana empresa	12%	12%	12%	12%
Gran empresa	16%	20%	16%	17%

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas a las empresas. Con base a la Bolsa Boliviana de Valores.

Según el resultado del siguiente cuadro de las empresas encuestadas de la población, y para fines de las siguientes tablas y gráficas se trabajará con 47 encuestas que según la metodología de estratificación empresarial son pequeñas y medianas empresas que representan al 52 por ciento.

El cuadro muestra 3 variables con resultados diferentes de variación insignificante una de la otra, que para fines de estudio se tomó en cuenta la cantidad de trabajadores por empresa que clasifican en la categoría de pequeñas y medianas empresas, debido a que sus datos son más cercanos a la realidad.

Para efectos de datos estadísticos se sacó un promedio de los porcentajes de los 3 diferentes indicadores para sacar un dato exacto de las empresas que pertenecen o entran en la clasificación de pequeñas y medianas empresas, siendo estas un 50% del total de la población

PARTE 2

➤ Nivel de Conocimiento y Aplicación de Gobierno Corporativo

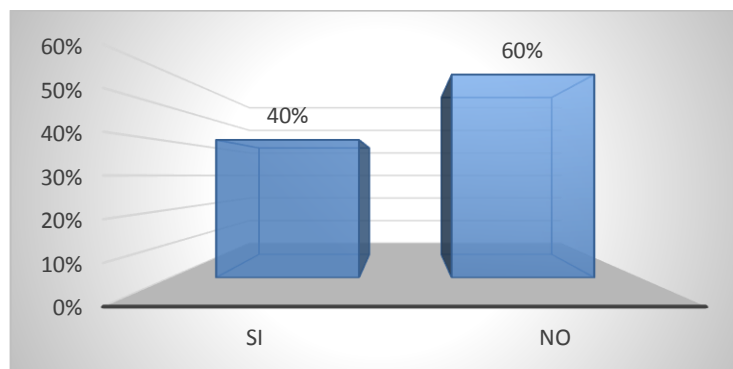
Ya teniendo el conocimiento de que 47 empresas son pequeñas y medianas empresas del total de 89 del sector productivo, la parte 2 de la encuesta solo se toma para su análisis a las pequeñas y medianas empresas.

Q7) ¿Conoce sobre Gobierno Corporativo?

Cuadro 5: Conoce sobre Gobierno Corporativo

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	40%
No	28	60%
Total	47	100%

Gráfico 4: Conoce sobre Gobierno Corporativo



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

De las 47 empresas PyMEs encuestadas el 60 % contestó que no conoce sobre gobierno corporativo y un 40% que sí conoce.

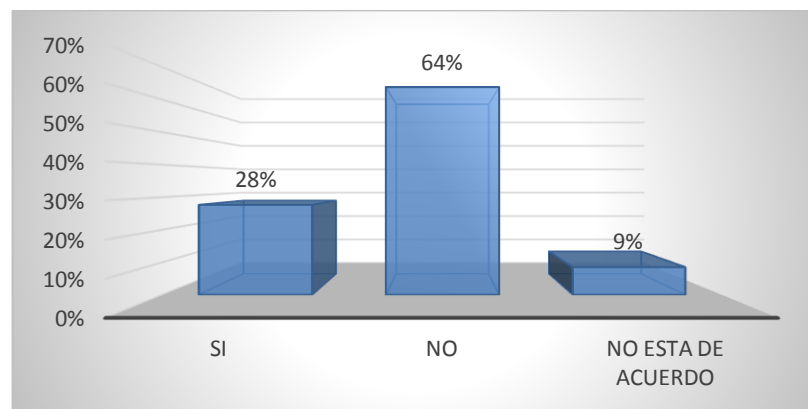
Se afirma que, si se muestra el GC como un concepto académicamente “nuevo”, es muy probable que en un contexto real ni siquiera se tenga un entendido básico de lo que el GC significa, es decir, dentro las prioridades de un empresario no hay espacio para buenas prácticas de gobierno y manejo empresarial, siendo el aspecto económico más importante que el organizacional.

Q8) ¿Usted sabe que Gobierno corporativo es un conjunto de normas y principios que regulan la estructura, transparencia y control de las empresas?

Cuadro 6: Sabe que Gobierno corporativo es un conjunto de normas y principios que regulan la estructura, transparencia y control de las empresas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	28%
No	30	64%
No está de acuerdo	4	9%
Total	47	100%

Gráfico 5: Sabe que Gobierno corporativo es un conjunto de normas y principios que regulan la estructura, transparencia y control de las empresas



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

Se observa en el gráfico que un 64% desconoce que Gobierno corporativo es un conjunto de normas y principios que regulan la estructura, transparencia y control de las empresas, seguido de un 28% que conoce y un 9% que no está de acuerdo con la definición.

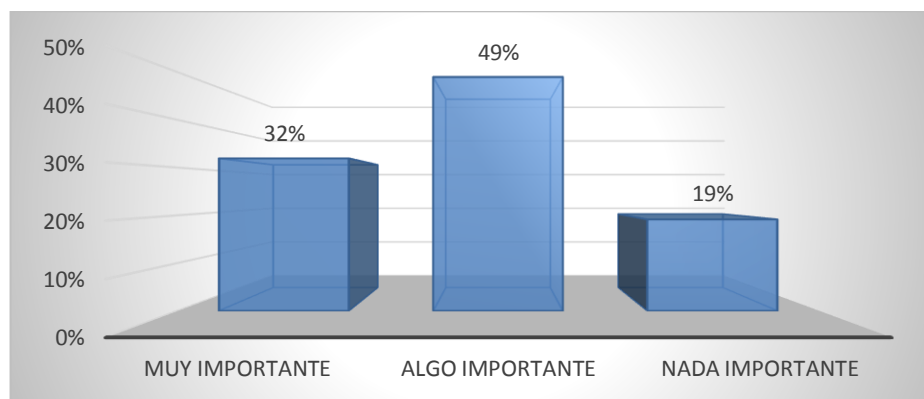
Es importante señalar que la definición presentada se trata del concepto construido por nosotros según una lectura reiterada y consiente de las múltiples acepciones que se encontraron para el GC, de esta manera, los sujetos encuestados conocen de lo que se lo menciona, siendo práctico en la mente de las personas que al hablar de GC se está intentando relacionar el concepto a la empresa y su manejo. Curiosamente en su mayoría respondió que no pero intuitivamente interpreta que como se utiliza la palabra "gobierno" este tiene algo que ver con la administración pública, por tanto, sus respuestas se deben tal vez a que no está de acuerdo con lo mencionado o lo definen diferente por ejemplo apuntando a un asunto de concientización.

Q9) ¿Que tan importante considera usted el gobierno corporativo para su empresa?

Cuadro 7: Importancia de gobierno corporativo para su empresa

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	15	32%
Algo importante	23	49%
Nada importante	9	19%
Total	47	100%

Gráfico 6 : Importancia de gobierno corporativo para su empresa



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

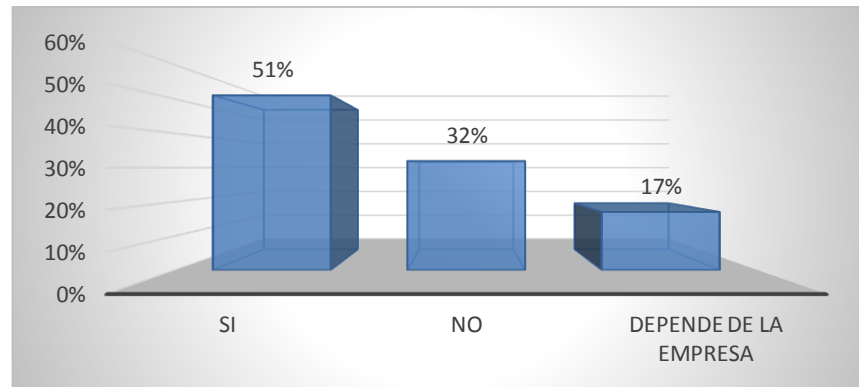
El 49% de las personas encuestadas indican que es algo importante el GC para su empresa, un 32% que es muy importante y un 19% que es nada importante.

Sobre la pregunta sí es importante para los encuestados las prácticas de GC en su empresa, es claro que al empresario le interesa implementar buen gobierno, independientemente de su conocimiento o no del tema y para otro no es tan importante practicar un emprendimiento responsable y con reglas claras.

Q10) ¿Cree usted que el Gobierno Corporativo solo aplica a grandes empresas?

Cuadro 8: Gobierno Corporativo solo aplica a grandes empresas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	51%
No	15	32%
Depende de la empresa	8	17%
Total	47	100%

Gráfico 7: Gobierno Corporativo solo aplica a grandes empresas

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

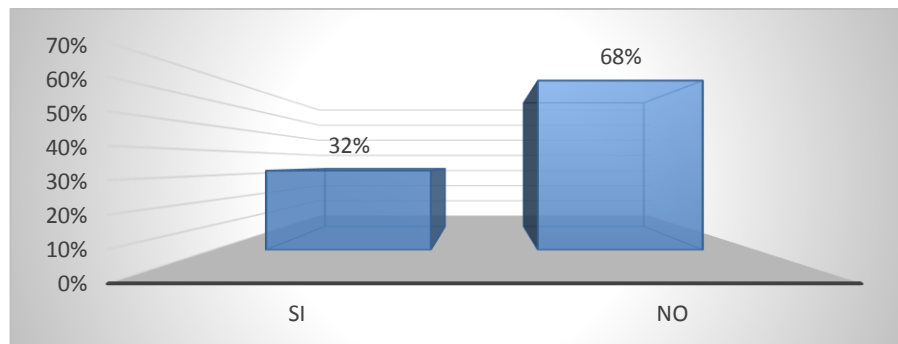
De los encuestados el 51% que, si solo se aplica a grandes empresas, un 32% responde que no y un 17% que aplica depende de la empresa.

Es evidente con las limitaciones de las empresas que se tiene en Bolivia, la mayoría de los que forma una empresa o negocio creen que lo hacen como bien mencionan por simple suerte en el mercado u otros aspectos por lo que varias de estas creen que es un concepto excluyente.

Q11) ¿Su empresa tiene prácticas de Gobierno Corporativo?

Cuadro 9: Tiene prácticas de Gobierno Corporativo

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	32%
No	32	68%
Total	47	100%

Gráfico 8: Tiene prácticas de Gobierno Corporativo

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

Se observa que un 68% de los encuestados no tienen prácticas de gobierno corporativo y un 32% que sí tiene.

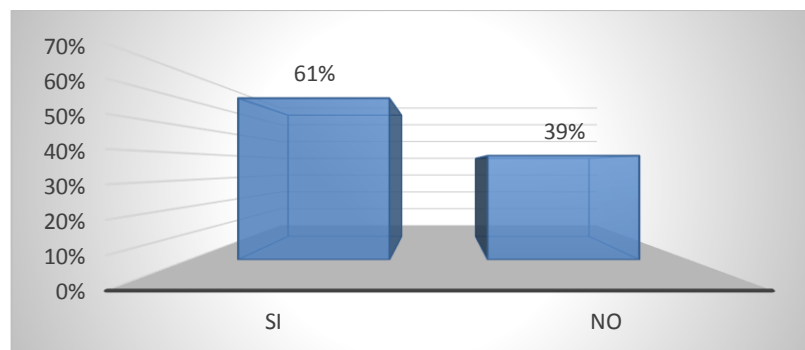
Algunos de los comentarios realizados por los encuestados hacen mención de que, si bien tienen muy bien definido la distribución de derechos y responsabilidades de los que componen la empresa, con reglas para la toma de decisiones, lo que les permite una administración adecuada y otras que están en proceso. Y aunque conocen sobre GC y no se efectuó en su empresa, expresan alguna intención de creación, sin embargo, uno de los mayores factores para su desistimiento es el alto costo de asesoramiento, puesto que hay pocas empresas o personas dedicadas a esto.

Q12) ¿Le interesaría conocer más sobre el tema?

Cuadro 10: Le interesaría conocer más sobre el tema

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	61%
No	18	39%
Total	46	100%

Gráfico 9: Le interesaría conocer más sobre el tema



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

Se observa que el 61% de los encuestados les interesa conocer más sobre el tema y un 39% que no.

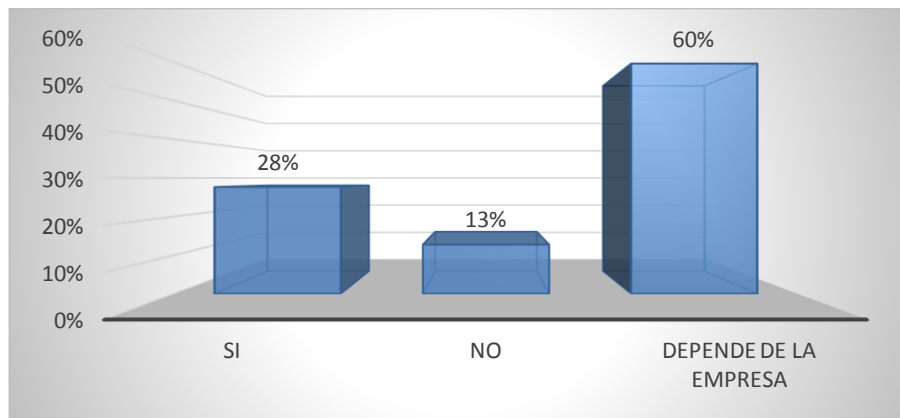
Los gestores de las PyMEs, conocedores de las debilidades de su negocio, tienen miedo a entrar en mercados más amplios porque en gran parte desconocen las técnicas necesarias para crecer, por tanto el simple interés en este tema tiene un trasfondo aún mayor.

Q13) ¿Podría implementar en su empresa, un modelo de estructura de gobierno corporativo acorde a sus necesidades?

Cuadro 11: Implementar en su empresa, un modelo de estructura de gobierno corporativo acorde a sus necesidades

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	28%
No	6	13%
Depende de la empresa	28	60%
Total	47	100%

Gráfico 10: Implementar en su empresa, un modelo de estructura de gobierno corporativo acorde a sus necesidades



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

En el gráfico se observa que un 60% responde que la posibilidad de implementar en su empresa, un modelo de estructura de gobierno corporativo acorde a sus necesidades dependerá de la empresa, un 28% que sí implementaría y un 13% que no.

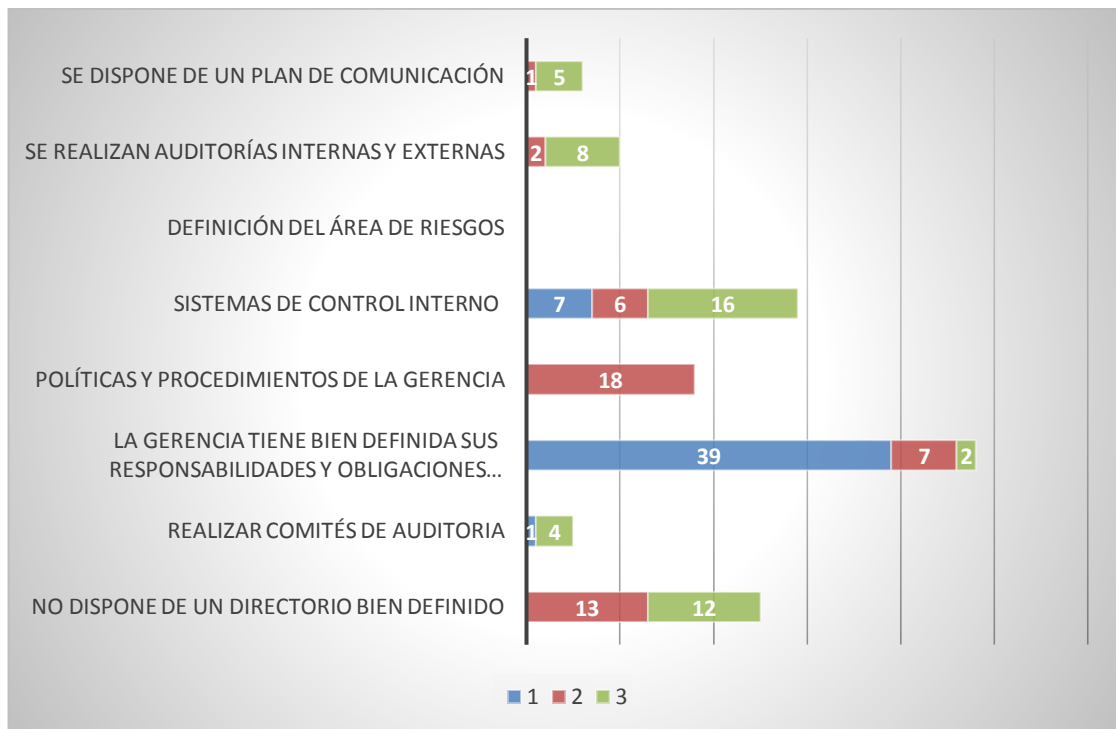
Siguiendo la idea de la pregunta anterior, sin importar el conocimiento previo del concepto, los encuestados percibieron que sí recibirían beneficios si implementan prácticas de GC de manera responsable, esto significa que desde una visión “sin conocimiento” de los encuestados el buen GC puede significar un posible potenciador de los ideales de negocio, sin embargo, muchos de los encuestados si bien piensan similar, estos creen que su implementación dependerá de la empresa que sea.

Q14) De las siguientes actividades indique el orden de importancia del 1 al 3 las principales necesidades de su empresa

Cuadro 12: Orden de importancia del 1 al 3 de las principales necesidades de su empresa

Indicador / Importancia	No dispone de un directorio bien definido	Realizar comités de auditoría	La gerencia tiene bien definida sus responsabilidades y obligaciones (estructura organizativa)	Políticas y procedimientos de la gerencia	Sistemas de control interno	Definición del área de riesgos	Se realizan auditorías internas y externas	Se dispone de un plan de comunicación	Total
1		1	39		7				47
2	13		7	18	6		2	1	47
3	12	4	2		16		8	5	47

Gráfico 11: Orden de importancia del 1 al 3 de las principales necesidades de su empresa



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

En términos generales, los encuestados dan mayor importancia como necesidad principal de su empresa, que la gerencia desea o necesita tener bien definida sus responsabilidades y obligaciones dentro la misma, seguido de la necesidad de obtener sistemas de control interno para su empresa. Por tanto, es posible afirmar que los sujetos comprenden las necesidades y falencias dentro su empresa. Comprenden que

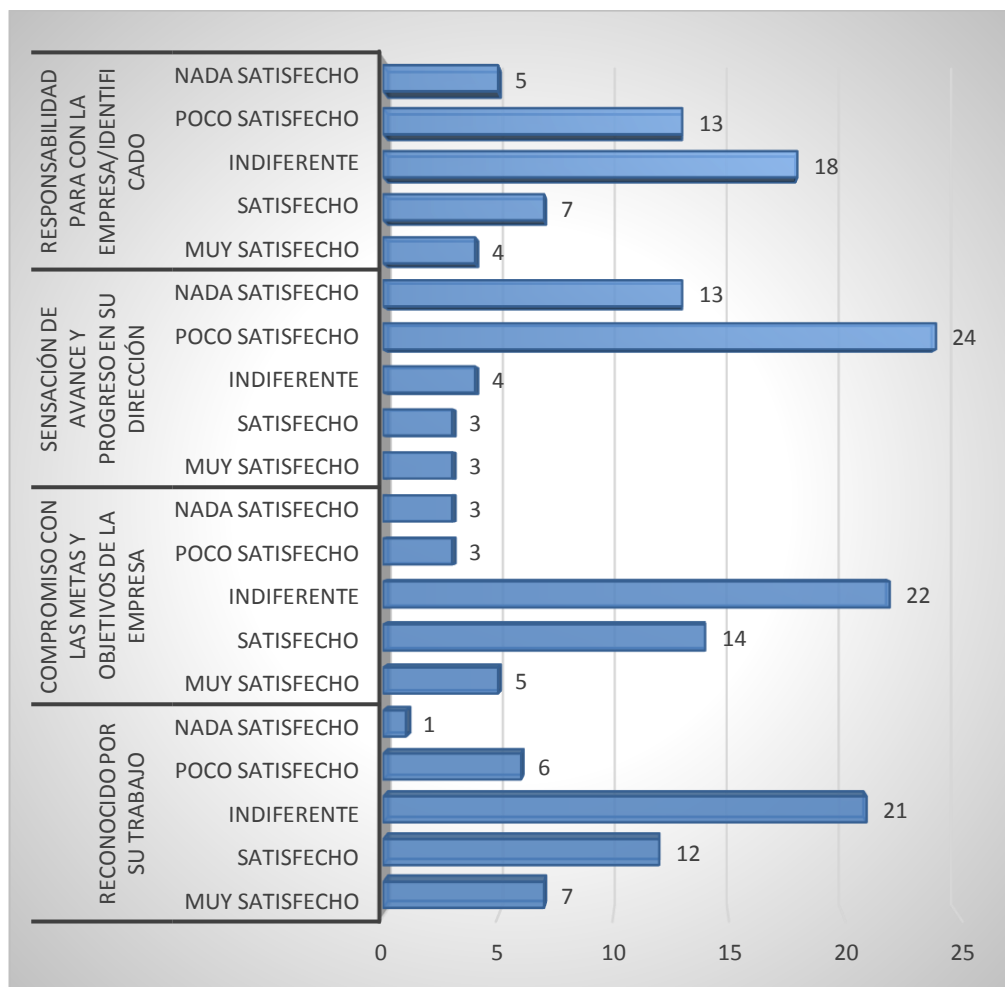
el GC podría aportar en mucho de sus procesos logísticos, administrativos y económicos.

Preguntas directamente sobre el gerente de la empresa

Motivación Intrínseca

Q15) De los siguientes aspectos, mencione el grado de satisfacción que tiene para usted el trabajar en su empresa (Marque con una X)

Gráfico 12: Grado de satisfacción que tiene trabajar en su empresa



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

En la siguiente grafica se observa que el gerente o la alta gerencia de las empresas, en cuanto a reconocimiento de su trabajo, 21 encuestados se sienten indiferentes al respecto, 12 encuestados se siente satisfecho, 7 encuestados se sienten muy satisfechos. 6 encuestados están poco satisfechos.

En cuanto a compromiso con las metas y objetivos de la empresa, 22 encuestados responden que son indiferentes, 14 se encuentran satisfechos, 5 encuestados están muy satisfechos, el resto se encuentran insatisfechos.

En cuanto a la variable de sensación de avance y progreso en su dirección, 24 encuestados están poco satisfechos al respecto, 13 encuestados no se encuentran satisfechos, al resto se les es indiferente.

Respecto a la responsabilidad para con la empresa a 18 encuestados se les es indiferente, 13 encuestados están poco satisfechos, 7 están satisfechos y el resto están muy satisfechos.

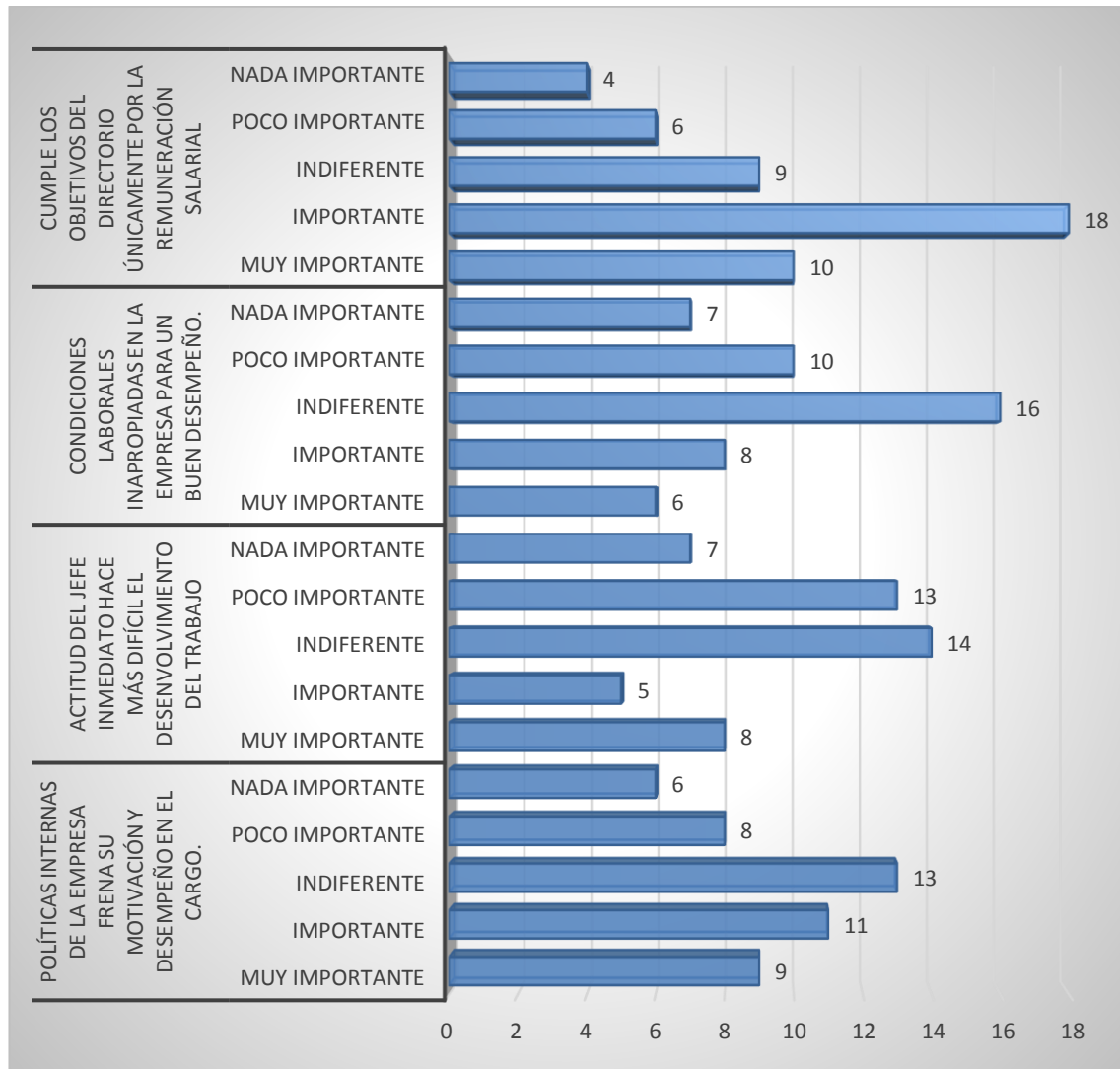
Respecto a la motivación intrínseca eliminar las razones de la insatisfacción en el trabajo que se presenta en los encuestados es el primer paso en la construcción de una fuerza laboral productiva. ¡No tiene sentido tratar de motivar a la gente hasta que estos problemas estén fuera del camino! Si la empresa experimenta una alta tasa de rotación de empleados o un gran número de quejas del personal — incluso si a la gente le interesa el trabajo en sí— podría ser una indicación de que las condiciones laborales (higiénicas) no están al nivel adecuado.

Otro aspecto podría ser que ante la indiferencia que muestran en el trabajo (trabajar por el cheque de pago), podría indicar que los factores de higiene han sido abordados, pero ahora necesita dar el siguiente paso: motivarse para obtener el máximo desempeño.

Motivación extrínseca

Q16) De los siguientes aspectos, Mencione el grado de importancia de los siguientes aspectos. (Marque con una X)

Gráfico 13: Grado de importancia de los siguientes aspectos



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

Se observa que 13 encuestados son indiferentes respecto al freno de las políticas internas de la empresa, 11 encuestados creen que esto frena su motivación y desempeño en el cargo, seguido de 8 encuestados que lo ven poco importante.

Respecto a la actitud del jefe inmediato 14 encuestados son indiferentes al respecto, 13 encuestados lo ven poco importante, 8 encuestados lo consideran muy importante y 7 sin nada de importancia.

En cuanto a condiciones laborales inapropiadas en la empresa: 16 encuestados lo toman da manera indiferente, 10 consideran poco importante y 10 encuestados poco importante.

Sobre si cumple con los objetivos del directorio solo por la remuneración, se observa que 18 encuestados ven importante esto, 10 muy importante y el resto de indiferente a nada importante.

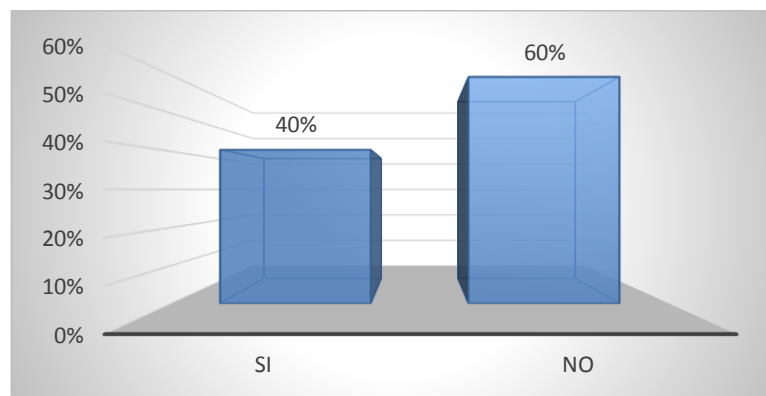
➤ **Transparencia y manejo financiero**

Q17) ¿Se ha establecido una forma de evaluación del personal que trabaja en su empresa?

Cuadro 13: Evaluación del personal

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	40%
No	28	60%
Total	47	100%

Gráfico 14: Evaluación del personal



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

El 60% considera que no ha establecido una forma de evaluación del personal que trabaja en su empresa y el otro 40% que sí.

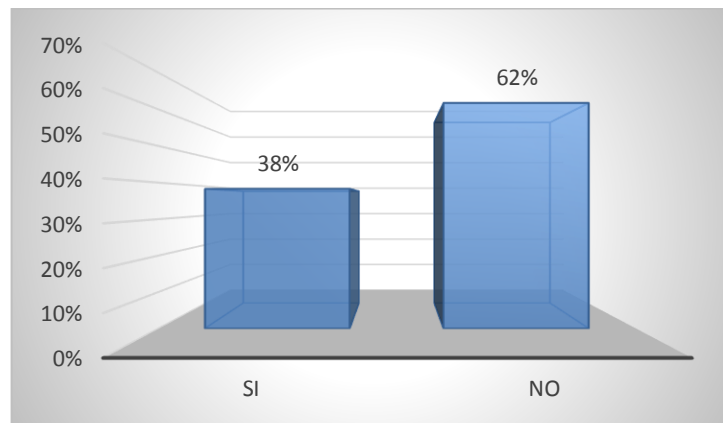
Se evidencia que las empresas no cuentan con una evaluación de su personal bien definida con procesos establecidos. Los que respondieron que sí, solo se refieren a la preparación y competencia, pero solo por percepciones de los gerentes.

Q18) ¿La empresa cuenta con accionistas?

Cuadro 14: La empresa cuenta con accionistas

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	38%
No	29	62%
Total	47	100%

Gráfico 15: La empresa cuenta con accionistas



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

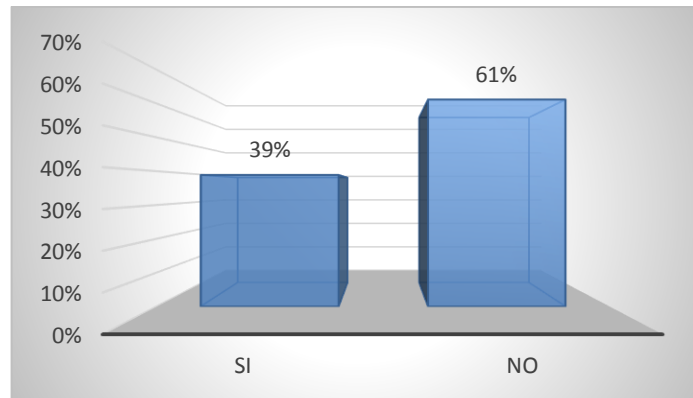
Se observa en el gráfico que un 52% de las empresas no cuenta con accionistas y el resto del 38% responden que sí.

Sería favorable que las pequeñas y medianas empresas se abran a las inversiones de capital, ya que al ser empresas antiguas próximas a un cambio generacional y en las que el gerente es el dueño para su continuidad en el tiempo y su crecimiento sería vital tener otras iniciativas de inversión. Si bien no cuentan con accionistas estas PyMEs forman alianzas con otras instituciones o empresas para poder colaborar, aunque no son todas.

Q19) ¿Los accionistas tienen libre acceso a la información financiera de la empresa? En caso de tener accionistas

Cuadro 15: Acceso a la información financiera de la empresa

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	39%
No	11	61%
Total	18	100%

Gráfico 16: Acceso a la información financiera de la empresa

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

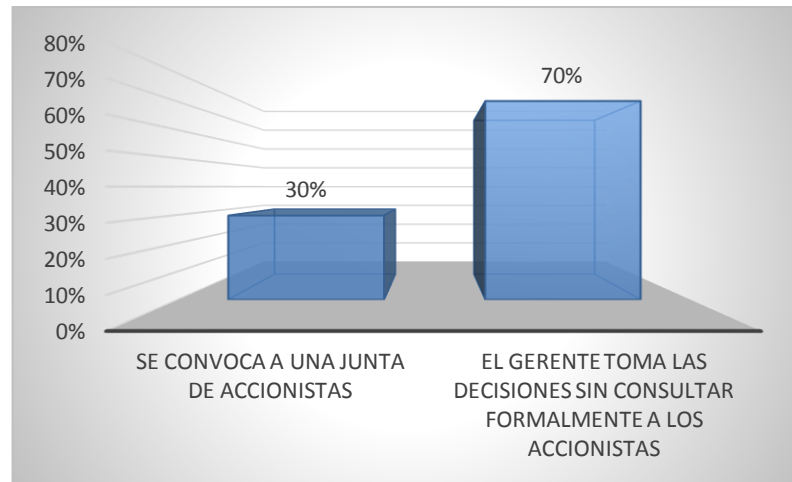
El 61% de las PyMEs responden que los accionistas no tienen libre acceso a la información financiera de la empresa debido a que no tienen accionistas y si lo tienen no lo realizan, el otro 39% sí tienen.

Los estados financieros proporcionan información para tomar decisiones económicas. Cubren la posición financiera, el rendimiento y los cambios relevantes en la posición financiera del negocio. Para las PyMEs, es probable que los usuarios clave de los estados financieros y beneficiarios de la divulgación de información financiera sean las personas propietarias, inversionistas y los acreedores.

Q20) Para tomar decisiones importantes para la empresa:

Cuadro 16: Tomar decisiones importantes para la empresa:

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Se convoca a una junta de accionistas	14	30%
El gerente toma las decisiones sin consultar formalmente a los accionistas	33	70%
Total	47	100%

Gráfico 17: Tomar decisiones importantes para la empresa:

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas a las empresas.

El 70% de los encuestados respondió que para la toma de decisiones lo realiza el gerente sin consultar. El otro 30% sí convoca a una junta de accionistas.

Es posible que las respuestas de las PyMEs para la toma de decisiones traen consigo una alta probabilidad de que se tomen decisiones que no son óptimas, en gran medida debido a diversos sesgos personales, así como a una perspectiva y un conocimiento especializado limitados. El estilo de toma de decisiones necesita evolucionar con la empresa. Los líderes exitosos no solo empoderan a los gerentes talentosos a sobresalir en sus áreas de responsabilidad directa, sino también los alientan a trabajar de forma colaborativa en equipo.

2.3 Conclusiones del Diagnóstico

- ✓ La encuesta permitió indagar más a fondo el conocimiento y la percepción de quienes realizan empresa, poder determinar si en los procesos productivos a esta escala, si se plantean por lo menos pequeñas prácticas de buen gobierno o si se trata todavía de un concepto ajeno a la realidad de los encuestados.
- ✓ Asimismo, se muestra que se percibe cierta afinidad al tema del GC por parte de las personas sin necesariamente saber de qué es lo que se trata, es decir, los sujetos perciben las prácticas de buen GC como una herramienta útil y de posible aplicación., pero el gran problema que se presenta es que piensan que solo es para grandes empresas y no así también para las PyMEs.
- ✓ Se evidencia que la empresa sale a flote por coyuntura familiar, como también por alianzas estratégicas con instituciones u otros, y no así con inversionistas de capital ajenos a la empresa.

- ✓ El grado de implementación del Gobierno Corporativo en las PyMEs productivas es muy baja, por tanto, se tiene un impacto negativo de las empresas de la ciudad de Sucre.
- ✓ El grado de satisfacción respecto al reconocimiento de su trabajo, compromiso con las metas y objetivos, sensación de avance y progreso en su dirección, responsabilidad para con la empresa que tienen los gerentes (dueños) o administradores de estas empresas es relativamente indiferente, lo que nos permite analizar que el grado de motivación intrínseca no es el esperado por los mismos.
- ✓ Aspecto muy preocupante es el grado de importancia que le dan las personas encuestadas a las políticas internas de la empresa, la actitud del jefe inmediato, a las condiciones laborales inapropiadas o a si se cumplen los objetivos del directorio, revelan que la motivación es más por un interés monetario que pueden experimentar un conflicto potencial entre sus propios intereses personales y su deber para con la empresa.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE
GOBIERNO
CORPORATIVO

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE FORMALIZACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYMES PRODUCTIVAS AFILIADAS A CAINCO DE LA CIUDAD DE SUCRE

3.1 Introducción

Las empresas privadas buscan maximizar ganancias, mejorar su crecimiento y garantizar la sostenibilidad en el largo plazo. Independientemente del tamaño de la empresa, se evidencia de que un gobierno corporativo eficaz es un elemento esencial para el logro de estos resultados.

No obstante, las PyMEs afiliadas a la CAINCO de la ciudad de Sucre cuando se les pregunta sobre el gobierno corporativo, los propietarios de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) a menudo son escépticos del valor que agrega. Creen que sus negocios o son demasiado pequeños o que es demasiado temprano en su crecimiento para beneficiarse del desarrollo de sistemas y procesos de gobierno corporativo.

Para aquellos pequeños empresarios interesados, la mayoría de los estándares y principios de gobierno corporativo no se adecuan a sus negocios. La implementación de políticas y procedimientos diseñados para empresas más grandes puede representar un esfuerzo demasiado complejo que requiere muchos recursos para la típica PyME con pocos recursos.

En la actualidad, existe gran cantidad de información, de la cual generalmente se define la que es de relevancia o no para cada quien, de acuerdo con los respectivos intereses y preferencias. En los diferentes tipos de mercados, existen grandes motivaciones que definen una compra, la apariencia, convicciones, experiencias que acercan más o menos a una marca.³³

El gobierno corporativo, habla de ello, de lograr que las empresas crezcan firme y controladamente sin que generen desequilibrios en su administración.

A continuación, se propondrá un plan que responda a las necesidades y características de una PyME. Éstas frecuentemente no cuentan con un modelo de gobierno corporativo que regulen sus actividades y garanticen procesos de toma de decisiones estratégicos que impulsen la generación de valor al interior de la organización.

³³ CFI. Guía Práctica de Gobierno Corporativo Estados Unidos: Experiencia del Círculo de empresas de la Mesa Redonda; 2010.

Este acercamiento nos permite entonces, concentrarnos en la maximización del valor de la organización, a través de la capitalización del conocimiento intuitivo y acumulado de los socios fundadores o propietarios, basado en el seguimiento de principios básicos de gobernanza, los cuales a su vez están sustentados en un marco regulativo, mismos que con el tiempo de ser adoptados facilitarán la integración de estructuras de Gobierno Corporativo más estructuradas y correspondientes a empresas ya consolidadas.

3.2 Estructura y objetivos

El plan propuesto consiste para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo de PyMEs que está fundamentado, por lo siguiente:

CRITERIOS BÁSICOS IDENTIFICADOS	COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA
Irresponsabilidad en el manejo administrativo.	Impulso a la Gestión Administrativa en el sector de las PyMEs en el sector productivo
Desconocimiento y/o inexistencia de normas.	Gestión en Implementación de un modelo de buenas prácticas en las pymes por medio de una reglamentación conjunta.
Contratación de personal cualificado	El tema de toma de decisiones debe estar consolidado por profesionales competentes en el área administrativa
Infraestructura limitada para fortalecimiento	Identificación de Programas y Proyectos Sustentables.
Ausencia de actividades económicas para la inversión privada y pública.	Fortalecimiento de capacidades e Innovación empresarial
Inadecuado sistema de apoyo al desarrollo del sector	Implementación de proyectos en coordinación con los diversos entes estatales y alianzas entre la empresa

	privada.
Normatividad insuficiente	Participación de los entes estatales y privados en la consolidación de normativa conjunta, para el crecimiento de las PyMEs.

En la práctica, los retos más comunes del gobierno corporativo de las pymes implican la toma de decisiones, la supervisión estratégica, la contratación y retención de personal directivo calificado, la sucesión y el establecimiento de mecanismos y políticas de control interno estandarizados.

La presente estrategia permitirá contar con mecanismos para una adecuada administración por parte del público y del sector privado hacia las PyMEs de la ciudad de Sucre. Es decir que dependerá de cómo se generen expectativas para que la misma pueda ser aplicable, a partir de una correcta socialización de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las PyMEs del sector productivo afiliados a la CAINCO.

Este plan de formalización tiene como **objetivo principal** el coadyubar a los empresarios de las PyMEs y a sus inversionistas a desarrollar un plan de mejora del gobierno corporativo altamente personalizado para apoyar el crecimiento sostenible de sus empresas.

3.2.1 Los objetivos estratégicos son:

OE1. Promocionar e incentivar el cumplimiento de la normativa empresarial, en específico del sector manufacturero de la ciudad de Sucre, por medio de políticas de prevención y provisión de las empresas, por medio de talleres y capacitaciones.

OE2. Establecer mecanismos orientados a la adecuación administrativa, mediante apoyo técnico para el mejoramiento del personal en la toma de decisiones, transparencia, correcto uso de la tecnología, por medio de manuales de funciones y profesionales idóneos, por medio de modelos de administración, lo cual tendrá un impacto positivo en la empresa y el sector.

3.2.2 Componentes Estratégicos

Con el objetivo de consolidar la propuesta, es importante plantear los componentes estratégicos o líneas a seguir, de manera que los actores sociales, empresariales y públicos, estén conscientes de la necesidad de una estrategia sectorial para incrementar

los efectos positivos por el uso de buenas prácticas del gobierno corporativo, como se puede observar en el cuadro N° 17:

Cuadro 17: Componentes Estratégicos

COMPONENTE ESTRATÉGICO 1	CAPACITACIÓN
COMPONENTE ESTRATÉGICO 2	INVESTIGACIÓN
COMPONENTE ESTRATÉGICO 3	PLANIFICACIÓN
COMPONENTE ESTRATÉGICO 4	PARTICIPACIÓN
COMPONENTE ESTRATÉGICO 5	GESTIÓN PÚBLICA
COMPONENTE ESTRATÉGICO 6	CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN
COMPONENTE ESTRATÉGICO 7	RECURSOS

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

3.3 Acciones Estratégicas

Estas servirán para proyectar la consolidación del plan, se plantean algunas acciones estratégicas para impulsar la estrategia que permita incrementar los efectos positivos por el uso de buenas políticas, como se puede observar en el cuadro N° 18:

Cuadro 18: Acciones Estratégicas De La Propuesta

ACCIÓN ESTRATÉGICA 1	Promover la implementación de un Plan de Formalización y Gestión Empresarial y Administrativa, por medio de talleres de concientización y fortalecimiento institucional
ACCIÓN ESTRATÉGICA 2	Investigación local para mejorar el Seguimiento y Monitoreo Administrativo para el sector. Generar un sistema de información

	conjunto para el manejo transparente de las empresas del sector en cuestión.
ACCIÓN ESTRATÉGICA 3	Planificación sobre el sistema de administración y su implementación de gobierno corporativo, utilizado por las empresas para la sostenibilidad del sector.
ACCIÓN ESTRATÉGICA 4	Participación de la pequeñas y medianas empresas afiliadas a la CAINCO del sector productivo,
ACCIÓN ESTRATÉGICA 5	Trabajo consensuado y concertado de una política sectorial. Consensuar un posible sistema de normas de gobierno corporativo direccionadas para pequeñas y medianas empresas.
ACCIÓN ESTRATÉGICA 6	Educación y formación de recursos humanos para incrementar el conocimiento de buenas prácticas por medio de tecnologías, además de participación activa en el sector de las pymes, visualizándose así en los estados financieros de las empresas.
ACCIÓN ESTRATÉGICA 7	Elaborar propuestas que permitan el financiamiento de recursos para fortalecer a las comunidades como actores locales del desarrollo.

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

3.4 Estrategia De Ejecución

Es importante conocer los mecanismos por los cuales el presente plan de formalización podría ejecutarse en la práctica. Las empresas del sector productivo para su efectiva ejecución en un ámbito de coordinación institucional. Consiste de los siguientes aspectos principales:

- **Generar Ventajas económicas y administrativas.** Un aspecto importante para la aceptación de nuevas tecnologías por parte de las PyMEs es, que estas sean aplicables en términos económicos y administrativos, o sea que estas presenten un adelanto tecnológico-económico-empresarial dentro de las mismas. Este aspecto podría estar consensuado entre empresariado privado y la gestión pública.
- **Compromiso de actores.** Algunos cambios tecnológicos y administrativos en el sector productivo no pueden ser ofrecidos en combinación con ventajas económicas – administrativas directas. Para la implementación de estas tecnologías se debe disponer de un componente de obligación mediante un compromiso mutuo, que ofrece otras ventajas (jurídicas, laborales, entre otras) por medio de normativas internas y estatales favorables al sector.
- **Mejorar la Cooperación interinstitucional.** La cooperación interinstitucional entre sector público y empresariado privado, cuya finalidad una mayor coordinación de actividades y buscar contrapartes eficientes y competentes para actividades específicas. La conformación de un ente público y privado podrá mejorar este proceso. Para mutuo beneficio y crecimiento del sector productivo.

3.5 Plan de formalización de un buen gobierno corporativo

Implementación de un plan de formalización de un buen gobierno corporativo para las pymes del sector productivo afiliados a la CAINCO Chuquisaca.

3.5.1 Normativa para la implementación

Autoridad de fiscalización de empresas AEMP.

En Bolivia se integra al sistema normativo el Gobierno Corporativo a partir de ciertas normas:

Resolución Administrativa RA/AEMP/No 142/2011 del 30 de diciembre de 2011

Aprueba los “Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas” a fin de promover la adopción de tales medidas por las Empresas Bolivianas.

Ley 2427 de 28 de noviembre de 2002 (Ley del Bonosol).

Ley 2495 de 4 de agosto de 2003 (Ley de Reestructuración Voluntaria).

Ley 3076 de 20 de junio de 2005. (Ley Modificatoria de las Leyes Nrs.2497, 2341 y 1488).

Decreto Supremo N° 27203 de 7 de octubre de 2003.

La AEMP al tener como competencia su regulación, se encuentra desplegando sus esfuerzos para integrar al sistema jurídico boliviano los lineamientos de Gobierno Corporativo necesarios para el desenvolvimiento transparente y eficiente de las empresas en Bolivia.

Un buen gobierno corporativo es imprescindible para la integridad de las empresas, instituciones financieras y mercados y clave para la fortaleza de las economías y su estabilidad.

Con base en estas normativas establecidas se realizará el plan de formalización de un buen gobierno corporativo

3.5.2 Beneficiarios

Los destinatarios principales son Empresarios, ejecutivos, directores, gerentes, representantes legales y empleados en funciones de dirección y/o administración, en las diferentes áreas operativas de la empresa que están afiliados al sector productivo de las pequeñas y medianas empresas de la CAINCO Chuquisaca, es decir:

3.5.3 Duración total

Se llevará a cabo en un lapso de 6 semanas.

3.5.4 Objetivo general de la implementación

Contribuir con los destinatarios a establecer o mejorar buenas prácticas de gobierno corporativo en sus empresas buscando maximizar ganancias, mejorar su crecimiento y garantizar la sostenibilidad en el largo plazo, independientemente del tamaño de esta.

3.5.5 Implementación de plan

ETAPA 1

Objetivo del taller:

Dar los lineamientos sobre gobierno corporativo, proporcionando una herramienta para ayudar a determinar la etapa de crecimiento de su propio negocio.

Contenidos:

1. Definición, alcance y normativa relativa a “Gobierno Corporativo”
 - ✓ Antecedentes
 - ✓ ¿Qué es el gobierno corporativo?
2. La Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas (AEMP), atribuciones y competencias.
 - ✓ Reglamento de Gobierno Corporativo vigente
3. Los principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE en su versión revisada establecen las directrices básicas para el legislador.
 - ✓ Las sociedades deben informar con claridad en la junta general sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno, incluyendo la situación de los sistemas de control interno y las políticas fiscales aplicadas.
 - ✓ La junta general debe funcionar bajo principios de transparencia y con la información adecuada.
 - ✓ La sociedad debe facilitar el ejercicio de los derechos de asistencia y participación en la junta general en igualdad de condiciones.
 - ✓ El órgano de administración asumirá colectiva y unitariamente, la responsabilidad directa sobre la administración social y la supervisión de la dirección de la sociedad, con el propósito común de promover el interés social.
 - ✓ El órgano de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento y la representación de todos los intereses de sus socios o accionistas.
 - ✓ En la composición del órgano de administración se fomentará la diversidad de conocimientos, experiencias y género.
 - ✓ Los miembros del órgano de administración dedicarán tiempo suficiente para el eficaz desarrollo de sus funciones y deberán contar con información suficiente y adecuada para la toma razonada de decisiones.

Formas de organización: Expositiva.

<p>Tiempo: Primera semana del tiempo estimado, 3 días a la semana, de 3 horas por día.</p>
<p>Recursos y medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo de computación. ✓ Diapositivas
<p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bolígrafos ✓ Cuadernos ✓ Paper informativo impresos
<p>METAS:</p> <p>Que los beneficiarios tengan conocimientos exactos sobre gobierno corporativo. Realizar buenas prácticas</p>

ETAPA 2

<p>Objetivo del taller:</p> <p>Informar a los participantes sobre la normativa y buenas prácticas en Gobierno Corporativo, aplicables en Bolivia, como también su diferencia de su implementación para las PyMEs.</p>
<p>Contenidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resolución Administrativa RA/AEMP/N° 25/2017 de 12 de abril de 2017, por la cual se confirma parcialmente la Resolución Administrativa RA/AEMP/N°099/2016 de 30 de diciembre de 2016, modificando el Reglamento de Gobierno Corporativo. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lineamientos generales de gobierno corporativo para sociedades comerciales de Bolivia. 2. Reglamento de Sanciones e Infracciones Comerciales (RAI-AEMP No.052 de 16/08/2011 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objeto ✓ Ámbito de aplicación ✓ Definiciones y principios ✓ Carácter administrativo de las sanciones ✓ Procedimiento administrativo

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infracciones leves y graves ✓ Sanciones administrativas ✓ Documentación legal, contable y financiera <p>3. ¿Qué hace diferente al gobierno corporativo para las PyMEs?</p> <p>4. ¿Por qué preocuparse? Los beneficios del buen gobierno corporativo para las PyMEs.</p> <p>5. El buen gobierno corporativo es una buena inversión</p>
<p>Formas de organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Expositiva.
<p>Tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Segunda semana del tiempo estimado, 3 días a la semana, de 3 horas por día.
<p>Recursos y medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo de computación. ✓ Diapositivas"
<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bolígrafos ✓ Cuadernos
<p>METAS</p> <p>Contar con un buen sistema de gobierno corporativo que coadyuve a la correcta administración y control de una sociedad, considerando que el mismo constituye un elemento crítico respecto de los riesgos legales que puede enfrentar una empresa como resultado de infracciones derivadas de un gerenciamiento inapropiado de sus operaciones comerciales.</p>

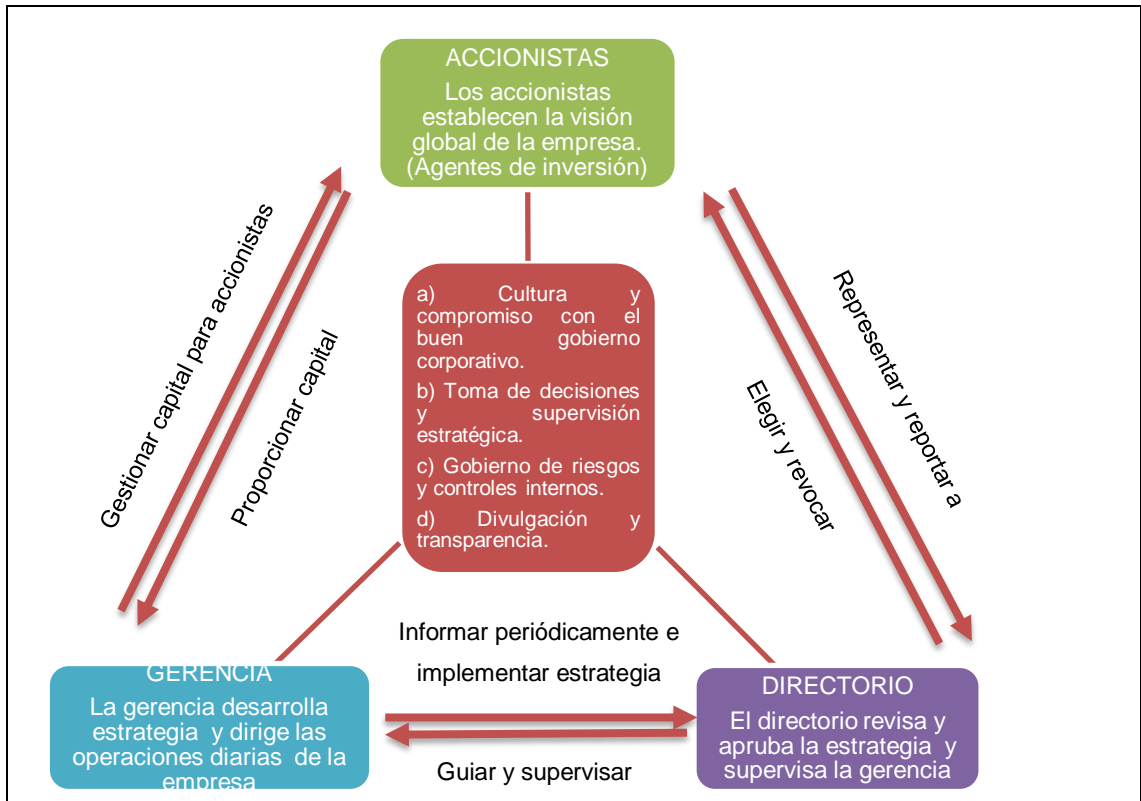
ETAPA 3**Objetivo del taller**

- ✓ Comprender los temas clave de gobierno corporativo y los conceptos relacionados.
- ✓ Conocer las prácticas de gobierno corporativo apropiadas para cada etapa de su empresa.
- ✓ Definir las etapas de crecimiento de las PyMEs, así como los riesgos y las oportunidades relacionados con el gobierno corporativo inherentes a cada etapa

Contenidos

1. Etapas de crecimiento de las PyMEs:
 - ✓ ¿Cómo está evolucionando mi negocio?
 - ✓ Etapa de crecimiento de la PyME.
 - Etapa 1: Inicio del negocio
 - Etapa 2: Crecimiento activo
 - Etapa 3: Desarrollo organizacional
 - Etapa 4: Expansión del negocio.
 - Herramienta: Identificación de la etapa de evolución de mi empresa.
2. Componentes estratégicos de un buen gobierno corporativo

Componentes Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

3. Matriz de gobierno corporativo para las PyMEs: Identificación de acciones recomendadas para mi empresa.

Herramienta: Identificación de la etapa de evolución de mi empresa:

Puede variar según la empresa, por lo que esta Guía pretende ser ampliamente indicativa.

Tamaño	Pequeña	Pequeña a mediana	Mediana	Mediana en crecimiento
Acción				
Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo	-Pequeño equipo multitareas. -Alto grado de informalidad.	-El equipo está creciendo; empiezan a surgir distintas funciones y una	-Mayor profesionalización de las funciones. -Formalización de la estructura organizacional, las	La continuación de tendencias iniciadas en nuevas etapas

	-Pocos sistemas, establecidos	estructura organizacional. -Sistemas sencillos para permitir colaboración entre las funciones	políticas y los procedimientos	
Toma de decisiones y supervisión estratégica	-Toma de decisiones altamente centralizada por parte de la(s) persona(s) fundadora(s). -Estilo de liderazgo autocrático	-Surgimiento de delegación en la gerencia. -Estilo de liderazgo consultivo, en gran medida autocrático, pero con aportes de gerentes y asesores clave	-Se contratan gerentes profesionales. -Descentralización de la autoridad mediante la división/gestión funcional. -Estilo de gestión colaborador	-Separación de la toma de decisiones estratégicas y operativas. -Estilo de toma de decisiones institucional, basado en la estructura organizacional, roles y procedimientos definidos
Gobierno de riesgos y controles internos	-Las personas fundadoras están completamente involucradas en las operaciones: necesidad limitada de un sistema de equilibrio de poderes.	-Introducción de controles internos para apoyar la delegación de autoridad	-Detalle de atribuciones y responsabilidades. -Formalización y automatización de sistemas. -Desarrollo de prácticas de control de los principales riesgos	-Enfoque en la gestión de riesgos proactiva y estratégica
Divulgación y transparencia	Todos conocen todo	-Son buenos internamente,	-Internamente: mejora del	-Internamente: comunicación

		pero desafiantes entre ellos. -Información externa básica compartida sobre los productos ofrecidos	intercambio de información Inter divisional/ funcional. -Mejora de la información externa relacionada con el negocio	entre gerencia, directorio y accionistas. - Externamente: información específica para distintos grupos de interés
--	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia con base a CFI. Guía Práctica de Gobierno Corporativo Estados Unidos: Experiencia del Círculo de empresas de la Mesa Redonda; 2010.

4. Gobierno corporativo y mejores prácticas.

4.1. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo.

- Sensibilización y compromiso de las personas propietarias con el buen gobierno corporativo.
- Estructura organizacional apropiada.
- Políticas y procesos clave

Identificación de las acciones básicas a desarrollar. Cabe recalcar que son sugerencias:

Etapa 1 Pequeña empresa	Etapa 2 Pequeña a mediana	Etapa 3 Mediana empresa	Etapa 4 Mediana n crecimiento
-Funciones centrales identificadas. -Escritura de constitución adoptada	-Puestos centrales cubiertos. -Organigrama, políticas clave y declaración de principios empresariales básicos	-Líder de gobierno corporativo. -Puestos clave. -Procesos centrales documentados. -Un calendario de eventos corporativos	-Plan de acción para el gobierno corporativo. -Función de secretario corporativo. -Disposiciones de gobierno corporativo incorporadas en la escritura de constitución y en los estatutos

4.2. Toma de decisiones y supervisión estratégica.

- Toma de decisiones de la gerencia
- Asesores/consejo consultivo
- Directorio
- Planificación de la sucesión
- Planificación de los recursos humanos

Identificación de las acciones básicas a desarrollar. Cabe recalcar que se son sugerencias:

Etapa 1 Pequeña empresa	Etapa 2 Pequeña a mediana	Etapa 3 Mediana empresa	Etapa 4 Mediana n crecimiento
-Asesores externos informales involucrados. -La(s) persona(s) fundadora(s) toma(n) decisiones en consulta con ejecutivos individuales. -Se han comunicado los límites de autoridad del personal clave	-Asesores externos formalmente involucrados -Las decisiones clave se toman en colaboración con los ejecutivos como grupo -Se formaliza la delegación limitada de los firmantes autorizados -Prioridades de personal identificadas -Plan de continuidad del negocio para todos.	-Se recurre a una asesoría externa continua y estructurada -Discusiones a nivel de toda la empresa sobre estrategia, financiamiento, dotación de personal -Comité ejecutivo/de gestión (o similar) formalizado -Políticas de recursos humanos para atraer, retener y motivar al personal -Marco de planificación de la sucesión para las personas clave	-Un directorio -Los procedimientos del directorio garantizan la eficacia de las reuniones y los aportes de todos los directores -La política de planificación de la sucesión ha sido aprobada por el directorio

4.3. Gobierno de riesgos y controles internos

- Controles internos.
- Elementos de los controles internos
- Problemas especiales
- Conducta/ética
- Auditoría (interna y externa)

Ejemplos de actividades de control

Autorización:

- Atribuciones claras y sus límites para la revisión y la aprobación de diversas transacciones.
- Líneas de responsabilidad definidas.

Revisiones de desempeño:

- Controles y revisión periódicas del personal.
- Garantizar el conocimiento y las habilidades de los empleados.

Procesamiento de la información:

- Registros precisos de las transacciones clave, incluidas las partes que aprueban.
- Controles automatizados que limitan las entradas en el sistema, comprobando las fechas.
- Numeración secuencial de los documentos.
- Totalización de lotes o conciliación total añadida y contrastada.

Controles físicos:

- Acceso limitado al equipo, caja chica.
- Cámaras.

Segregación de responsabilidades (las acciones de cada participante son controladas y/o verificadas por otro participante).

- Actividades de autorización derivadas del registro de datos (ventas, planilla, compras, etc.).
- Actividades de custodia derivadas de actividades de registro de datos y conciliación.
- Depósito de efectivo procedente de la conciliación de cuentas bancarias.
- Desarrollo de sistemas a partir de operaciones de sistemas y de la administración de bases de datos.

Planes de gestión de crisis

- Roles y responsabilidades para organizarse durante las crisis.
- Escenarios para responder a las crisis potenciales y recuperarse de ellas.

Fuente: Elaboración propia con base a CFI. Guía Práctica de Gobierno Corporativo Estados Unidos: Experiencia del Círculo de empresas de la Mesa Redonda; 2010.

Identificación de las acciones básicas a desarrollar. Cabe recalcar que se son sugerencias:

Etapa 1 Pequeña empresa	Etapa 2 Pequeña a mediana	Etapa 3 Mediana empresa	Etapa 4 Mediana n crecimiento
-Funciones básicas de contabilidad, gestión del flujo de caja e impuestos -Las fuentes de efectivo y las cuentas bancarias están separadas de aquellas de la(s) persona(s) fundadora(s) -Comprensión básica de los requisitos y el cumplimiento normativos	- Principios básicos de conducta empresarial -Riesgos básicos del negocio identificados, incluidos los riesgos de persona-clave -Procesos establecidos para el pago de impuestos, los registros y la presentación de declaraciones de impuestos -Controles sobre el manejo de efectivo	- Código de ética y conducta empresarial detallado -Objetivos, planificación estratégica, presupuesto, indicadores clave de desempeño y rendición de cuentas clara -Un director de finanzas profesional -Apertura de la función de auditoría interna -Políticas y procedimientos para	- Sistemas de control interno Eficaces- -Auditores externos independientes -Registro y presentación de informes oportunos y seguros sobre las ventas y las cuentas.

		<p>monitorear y mitigar riesgos</p> <p>estratégicos y operativos</p> <p>-Las unidades de negocio tienen una autoridad, líneas de reporte y unos lineamientos claros</p>	
--	--	---	--

4.4. Divulgación y transparencia

- Divulgación de información financiera: La divulgación de información financiera y de los resultados operativos.
- Divulgación de información no financiera: La divulgación de información no financiera de la empresa, incluido el rendimiento anterior, así como las oportunidades potenciales y la información sobre las prácticas de gobierno corporativo de la empresa.

Modelo de información financiera:

El informe de sostenibilidad ofrece los siguientes beneficios:

- Ayuda a comunicar información sobre la gestión de riesgos a los inversionistas.
- Aumenta la conciencia respecto a riesgos y oportunidades.
- Destaca el vínculo entre el rendimiento financiero y no financiero.
Fija un punto de referencia y evalúa el desempeño de la sostenibilidad en relación con leyes, normas, códigos, normas de desempeño e iniciativas voluntarias.
- Ayuda a gestionar y comunicar el desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo.
- Mejora la reputación y la lealtad a la marca.

Fuente: GRI (2013)

Identificación de las acciones básicas a desarrollar. Cabe recalcar que son sugerencias:

Etapa 1 Pequeña empresa	Etapa 2 Pequeña a mediana	Etapa 3 Mediana empresa	Etapa 4 Mediana n crecimiento
<p>-Cuentas financieras básicas preparadas</p> <p>-La misma información y los mismos datos financieros se utilizan para todos los fines</p>	<p>-Conciliación mensual de cuentas bancarias divulgada entre todas las personas fundadoras.</p> <p>-La(s) persona(s) fundadora(s), accionistas y directores reciben periódicamente información financiera y no financiera consistente.</p> <p>-Se ha desarrollado el perfil público de la empresa</p>	<p>-Estados financieros conformes con las normas nacionales de contabilidad.</p> <p>-Nombrar a una persona para compartir información identificada.</p> <p>-Las decisiones clave se comunican formalmente a todo el personal.</p> <p>-Informes básicos de rendimiento son presentados a asesores externos.</p> <p>-Información no financiera clave se divulga al público</p>	<p>-Los informes financieros para las pymes están de acuerdo con lo principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</p> <p>-Los estados financieros son auditados por una compañía auditora reconocida</p> <p>-Se proporcionan informes financieros trimestrales e informes de rendimiento integrales a los inversionistas</p> <p>-Se elabora un informe anual (o equivalente). Se facilita información a los accionistas que</p>

			lo soliciten.
5. Análisis general de las acciones que se sugiere desarrollar			
Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sensibilización y compromiso de las personas propietaria: el propietario (gerente) desarrollara las habilidades necesarias y adapta sus prioridades a medida que el negocio crece. ❖ Estructura organizacional: Los procesos deben pasar de apoyar a los equipos multitareas a apoyar a funciones definidas y especializadas y a la colaboración entre ellas. ❖ Políticas y procesos clave: Sensibilizar sobre el compromiso con el buen gobierno corporativo en toda la empresa, entre el personal, los accionistas y otros grupos de interés, a través de documentos clave de la empresa, como escritura de constitución y documentos internos; 		
Toma de decisiones y supervisión estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Toma de decisiones de la gerencia: Los líderes exitosos no solo empoderan a los gerentes talentosos a sobresalir en sus áreas de responsabilidad directa, sino también debe alentar a trabajar de forma colaborativa en equipo ❖ Asesores/ Consejo consultivo ❖ Directorio: Orientación y asesoría estratégicas, incluyendo, entre otras responsabilidades. Personal con experiencia e idónea ❖ Minimizar los factores desmotivadores: que incluyen estatus, seguridad laboral, salario y prestaciones, calidad de supervisión y otras condiciones laborales. ❖ Maximizar los factores de motivación: Capacitación, entrenamiento y delegación de tareas importantes para el avance y la excelencia profesional. Reconocimiento y recompensas por el buen desempeño y contribución. 		
Gobierno de riesgos y controles internos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Controles internos: Asegurarse de que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones pertinentes. 		
Divulgación y transparencia.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Divulgación de información financiera ❖ Divulgación de información no financiera 		
Formas de organización: Expositiva.			

<p>Tiempo</p> <p>Tercera y cuarta semana del tiempo estimado, 6 días a la semana, de 3 horas por día.</p>
<p>Recursos y medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo de computación. ➤ Diapositivas
<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bolígrafos ➤ Cuadernos
<p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación de las acciones básicas a desarrollar. ➤ Que la implementación de estas mejores prácticas contribuya en gran medida a garantizar la sostenibilidad de las PyMEs —y su atractivo para futuros inversionistas, empleados y otros grupos de interés. ➤ Proporciona una herramienta para ayudarle a determinar la etapa de crecimiento de su propio negocio.

ETAPA 4

<p>Objetivos del taller</p> <p>Ayudar a los empresarios a adoptar un enfoque pragmático para adoptar progresivamente mejores políticas, prácticas y estructuras de gobierno corporativo a medida que evoluciona la empresa.</p>
<p>Contenidos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramienta de evaluación de autodiagnóstico proporciona un PROCESO DE TRES PASOS para desarrollar un plan de acción prioritario para mejorar el gobierno corporativo. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación de las acciones básicas a desarrollar. 2. Establecer y/o determinar si las PyMEs cuentan con un reglamento interno y ver el grado de implementación. <p>Práctica:</p>

PASO 1	PASO 2	PASO 3																				
<ul style="list-style-type: none"> Identifique la etapa de desarrollo de su empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifique las mejores prácticas/acciones de cambio para la etapa de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cree un plan de acción inmediato 																				
<p>Ejemplo de plan de acción:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gobierno Corporativo</th> <th>Acciones</th> <th>Responsable</th> <th>Fecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones y supervisión estratégica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gobierno de riesgos y controles internos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Divulgación y transparencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Gobierno Corporativo	Acciones	Responsable	Fecha	Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo				Toma de decisiones y supervisión estratégica				Gobierno de riesgos y controles internos				Divulgación y transparencia			
Gobierno Corporativo	Acciones	Responsable	Fecha																			
Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo																						
Toma de decisiones y supervisión estratégica																						
Gobierno de riesgos y controles internos																						
Divulgación y transparencia																						
<p>Formas de organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expositiva. ➤ Elaboración Conjunta. 																						
<p>Tiempo</p> <p>Quinta y sexta semana del tiempo estimado, 6 días a la semana de 3 horas por día.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quinta semana se lo realizará con las pequeñas empresas ➤ Sexta semana se lo desarrollara con las medianas empresas." 																						
<p>Recursos y medios</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo de computación ➤ Diapositivas 																						

Materiales

- Bolígrafos
- Cuadernos
- Folder con hojas de trabajo

METAS

- Herramienta de evaluación de autodiagnóstico proporciona un PROCESO DE TRES PASOS para desarrollar un plan de acción prioritario para mejorar el gobierno corporativo.
- Establecer y/o determinar si las PyMEs cuentan con un reglamento interno y ver el grado.
- Realizar buenas prácticas de control interno.
- Realizar buenas prácticas para fomentar los buenos valores y altos estándares en materia de ética en la empresa"

3.5.6 Seguimiento y evaluación

El seguimiento periódico del proyecto se encuentra a cargo de un grupo destinado por la gerencia general de CAINCO Chuquisaca. Quien, mediante encuestas, entrevistas o el incremento y/o disminución de afiliados exclusivamente realizarán seguimiento continuo a las empresas que decidan implementar o renovar el plan de formalización a su empresa.

La evaluación de la empresa, actualización y cambios están direccionadas por cada equipo de trabajo de las empresas participantes como cada gerente, administrador y/o dueños de las pequeñas y medianas empresas afiliados a la CAINCO Chuquisaca de la ciudad de Sucre.

3.6 Presupuesto de implementación

Según el plan de formalización elaborado se realiza un presupuesto de costos de inversión para su implementación por la CAINCO para su respectivo análisis destinado a los beneficiarios, en este caso a las empresas afiliadas como objetivo meta. Divididos en 3 fases, presentadas a continuación.

Para efectos de cálculo y de costos del presente presupuesto fue tomado en cuenta y enfocado al 100% de las pequeñas y medianas empresas siendo estas 47 empresas

afiliadas a CAINCO, como principales participantes, además se prevé el interés de un 60% de público extra, independientemente de su afiliación o no a la CAINCO; tomando en cuentas los siguientes parámetros.

Cuadro 19: Parámetro de participantes

Descripción	Cantidad de empresas	Cantidad de personas
PyMEs afiliadas a CAINCO	47	94
Personas no afiliadas	-	30
Personal de logística del evento	-	4
TOTALES		128

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Se estima un total de 128 personas que participarán del plan de formalización del gobierno corporativo.

3.6.1 Presupuesto de Pre producción

Para el presupuesto de pre producción, se toma en cuenta como elemento principal la publicidad, que tiene por objetivo alcanzar como participantes principales a las pequeñas y medianas empresas afiliadas a CAINCO Chuquisaca, y como participantes secundarios a personas que no estén afiliadas a estas como (profesionales independientes, personas particulares, estudiantes, etc.)

Los medios de publicidad a utilizar serán redes sociales que serán programadas y monitoreadas mediante agencias especializadas de marketing externas a CAINCO, cuñas radiales a contrato por número de anuncios al día y banners de presentación del curso, que generen un impacto de atracción a todos los posibles participantes al plan de formalización.

Cuadro 20: Presupuesto de Pre producción

Descripción	Unidad/Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Redes Sociales	Semana	3	300.-	900.-
Cuñas Radiales	Semana	3	100.-	300.-

Impresiones	Pieza/banner	3	100.-	300.-
TOTALES				1500.-

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

En cuanto a los montos se trabajan con estimados ya que pueden variar según al tipo de publicidad que se desea para la atracción del público meta de los talleres del plan de formalización.

3.6.2 Presupuesto de Producción

Para el presupuesto de ejecución del taller de plan de formalización se toma en cuenta, costo de los expositores (viáticos y honorarios), refrigerios, material logístico del taller, costo de logística institucional para las 6 semanas del taller, costos en impresiones de los certificados para los participantes, costo del alquiler de ambientes (incluye todo el equipo de sonido, data display, micrófono, parlantes); cabe recalcar que será CAINCO quién dote el ambiente.

Cuadro 21: Presupuesto de Producción

Descripción	Unidad/ Medida	Cantidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Expositores	Semana	-	6	1600.-	9600.-
Refrigerios	Día	18	128	10.-	23040.-
Material Logístico	Pieza	-	124	10.-	1240.-
Costo de logística institucional	Día	18	4	30.-	2160.-
Alquiler de ambientes	Día	-	18	160.-	2880.-
Costo de certificados de participación	Pieza	-	124	4.-	496.-
TOTALES					39416.-

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Se estima la participación de las 124 personas proyectadas en el punto del parámetro de participantes.

3.6.3 Presupuesto de Post producción

Dentro de los costos de post producción se encuentran los costos del seguimiento a la implementación del plan de formalización para las empresas participantes el cual se indicó que estará encargado por un equipo de trabajo y el acompañamiento de la

gerencia general de CAINCO, donde se proyecta el contrato de una persona que realice las encuestas planteadas por el equipo de trabajo 1 vez cada 3 meses con un costo para 1 año, para ver los resultados alcanzados del plan de formalización.

Cuadro 22: Presupuesto de Post Producción

Descripción	Unidad/Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Consultor/encuestador	Trimestre	4	200.-	800.-
TOTALES				800.-

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Se presenta el cuadro del consultor que realizará las encuestas hacia las empresas participantes que logren la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

3.6.4 Presupuesto Total

Con los cuadros anteriores, se presenta a continuación el total del presupuesto del plan de formalización de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Cuadro 23: Presupuesto Total

Pre Producción		1500
Redes Sociales	900	
Cuñas Radiales	300	
Impresiones	300	
Producción		39416
Expositores	9600	
Refrigerios	23040	
Material Logístico	1240	
Costo de logística institucional	2160	
Alquiler de ambientes	2880	
Impresión certificados de participación	496	
Post Producción		800
Consultor/encuestador	800	
TOTAL		41716

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Se estima que los costos asciendan a los Bs. 41716.- en las 6 semanas de talleres del plan de formalización de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Es de mucha importancia mencionar que el taller elaborado por CAINCO para sus afiliados de pequeñas y medianas empresas del sector productivo será netamente beneficiosas para la formalización de sus empresas, por lo que CAINCO ve viable la implementación de estos talleres.

3.7 Análisis de los posibles ingresos percibidos por CAINCO Chuquisaca

En cuanto al costo por inscrito al taller se estima un costo de inscripción para pequeñas y medianas empresas afiliadas CAINCO ya que va directamente dirigidas a estas y otro costo de inscripción para las y los participantes no afiliados a estos, se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 24: Presupuesto Total

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Inscritos participantes	124	336.42	41716.-

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Una vez obtenido el ingreso fijo para la recuperación del costo de inversión que es Bs. 336,42 se tomará la decisión del monto a cobrar por inscrito a los participantes del taller de formalización, se presenta a continuación un ejemplo:

Cuadro 25: Ejemplo de costo de inscripción

Inscripción para afiliados	94	350	32900.-
Inscritos participantes no afiliados	30	450	13500.-
Total			46.400

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Se presenta el cuadro como ejemplo de las ganancias monetarias que CAINCO podría generar mediante la implementación del plan de formalización de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, cabe indicar que los precios de inscripción son accesibles para la participación

Cuadro 26: Beneficios monetarios obtenidos

Ingresos totales	46400.-
Costos totales	41716.-
Utilidad	4684.-

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Se indica que no se pudo realizar un análisis de costo beneficio monetizado debido a que es una inversión a corto plazo 6 semanas aproximadamente, así que se decidió realizar un análisis de los resultados esperados el cual y de igual manera servirá para que CAINCO trabaje la fidelización para con sus afiliados.

3.7.1 RESULTADO A CORTO PLAZO

Los resultados esperados a corto plazo son los siguientes:

Se espera la inscripción del 100% de la población de afiliados pertenecientes al sector productivo de las pequeñas y medianas empresas que son 47 empresas anteriormente mencionadas.

Que con el plan de formalización la alta gerencia debería actualizar y/o implementar el reglamento interno de forma operativa de cada una de las empresas que logren concluir el taller.

Que un 50% de los inscritos a los talleres de formalización concluyan de forma eficaz, ya que son de 6 semanas. Dichos talleres se espera realizar fuera de los horarios laborales.

3.7.2 RESULTADO A LARGO PLAZO

Los resultados a largo plazo son los siguientes:

Bajo el seguimiento de equipo de trabajo y en coordinación con la gerente general de la Cámara de Industria y Comercio, se llegue a que a un año de seguimiento a las empresas; un 30% de estas como mínimo cuenten y practiquen el Gobierno Corporativo.

Formalización de las empresas mediante un gobierno corporativo que les direcciona para la sostenibilidad en el tiempo, crecimiento y competitividad empresarial. Por tanto, como resultado favorecerá a la economía y a la sociedad en conjunto.

Que con el tiempo al igual que existe una normativa de Gobierno corporativo para las grandes empresas establecido por La Autoridad de Fiscalización y Control Social de

Empresas (AEMP), se llegue a incluir una normativa para regular el gobierno corporativo direccionado para las pequeñas y medianas empresas de todo el territorio nacional.

La población extra que se prevé como por ejemplo estudiantes, complementarán sus conocimientos preparándoles para el ámbito laboral.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las PyMEs forman una parte esencial del motor de la economía de nuestro país, por ello, si se desea que éstas se mantengan en el tiempo, y que sobrevivan a etapas de crisis económica, deben estar dotadas de una estructura “sana” que se lo permita.

El Gobierno Corporativo no garantiza la supervivencia de la empresa ante cualquier dificultad del mercado, pero sí ayuda notablemente a ello. Y pese a que las PyMEs pueden percibir la aplicación de los códigos de buen gobierno como una imposición, y un trabajo adicional; las propuestas de Gobierno Corporativo, en cuanto al plan de formalización busca ser una guía para las empresas, no una restricción de su capacidad operativa, de hecho, éstas pueden medir su nivel competitivo dentro del mercado a través del cumplimiento de las propuestas que el buen gobierno señala.

En definitiva, la implementación de las propuestas de gobierno corporativo en las PyMEs es un instrumento necesario que han de utilizar en la medida de sus capacidades, pues se ha comprobado que se trata de una fuente de ventaja competitiva.

Lo que está claro es que las empresas medianas, pero con un volumen de negocio considerable estarán capacitadas para utilizar esta herramienta de un modo más profesional y destinando a la misma mayores recursos, mientras que las pequeñas empresas solo podrán seguir las propuestas de Gobierno Corporativo de una forma más acotada.

Recomendaciones

- Se sugiere seguir los lineamientos planteados en la Propuesta considerando la realidad propia de cada Empresa, es decir, que cada Empresa efectuará su propia propuesta siguiendo como ejemplo la planteada en esta investigación.
- Se sugiere que cada Empresa antes de planear una propuesta particular, deba realizar un diagnóstico situacional, y luego definir las acciones a seguir.
- Es recomendable que las empresas implementen la propuesta de Gobierno Corporativo, ya que esta es necesaria.
- Generar alianzas estratégicas de cooperación con otras instituciones y países que ya hayan realizado estudios sobre gobierno corporativo para la implementación de nuevas ideas de desarrollo económico y empresarial, específicamente a las pequeñas y medianas empresas.
- Mejorar un sistema de planificación para el análisis los indicadores de las empresas en el sector estudiado, para apoyar así el crecimiento de las PyMEs.
- Incentivar a los investigadores y estudiantes de Universidad Andina, para que se pueda efectuar recolección de información actualizada y retroalimentar la misma para futuras investigaciones.
- Se recomienda desde el punto de vista financiero, que las PyMEs del sector productivo afiliados a CAINCO de la ciudad de Sucre, cuenten con una apropiada política o implementación de GC, primordialmente para generar rentabilidad y así puedan ser sustentables en el tiempo, el manejo adecuado de la parte económica, para el desarrollo de los estados financieros que son la cara de la empresa.
- Se sugiere a la CAINCO la implementación del plan de formalización para el resto de sus afiliados.
- Conseguir con estos talleres sobre gobierno corporativo, que las empresas puedan formalizarse en todas sus áreas y dimensiones.
- Se recomienda a la CAINCO que a partir del segundo año que se realice la implementación del plan de formalización del gobierno corporativo, se parta de los resultados logrados y/o obtenidos de la post producción de las primeras empresas participantes, teniendo en cuenta que para tener un mejor impacto en las siguientes versiones de las empresas participantes.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA RF, CUERVO-CAZURRA A. Codes of good governance worldwide. what is the trigger? 2004 Marzo; 25(417-443).

Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas. www.autoridadempresas.gob.bo. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 04. Available from: <https://www.autoridadempresas.gob.bo/direccion-tecnica-de-defensa-de-la-competencia-y-desarrollo-normativo/gobierno-corporativo>.

Bolivia CdEPd. [cepb.org.bo](http://www.cepb.org.bo). [Online].; 2012 [cited 2018 Febrero 10. Available from: http://www.cepb.org.bo/boletin_informativo/Noviembre2012/Boletin_Noviembre2012.pdf.

Bolsa Boliviana de Valores. Bolsa Boliviana de Valores. [Online].; 2007 [cited 2020 Octubre 29. Available from: <https://www.bbv.com.bo/Media/Default/PlataformaPymes/METODOLOGIAPYME.pdf>.

CFI. Guia Practica de Gobierno Corporativo Estados Unidos: Experiencia del Circulo de empresas de la Mesa Redonda; 2010.

Chang, S. J. , Choi, U.. Strategy, Structure and Performance of Korean Business Group: A Transaction Cost Approach. *Journal of Industrial Economics*. 1988; 2(141-158).

Chong A,&LdSF. Investor protection and corporate governance: Firm-level evidence across Latin America EEUU: Corporate governance in Latin America. En A. Chong & F. Lopez-de-Silanes; 2007.

Correo del Sur. correodelsur.com. [Online].; 2017 [cited 2019 Septiembre 05. Available from: https://correodelsur.com/capitales/20170411_nueva-camara-de-empresas-busca-fortalecer-el-sector-tecnologico.html.

Correo del Sur. correodelsur.com. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 05. Available from: https://correodelsur.com/local/20190324_chuquisaca-crecio-levemente-en-2018-pero-sigue-rezagada.html.

CRESPÍ R, GISPERT C. Block transfer. Implications for the governance of Spanish companies. *II Foro de Finanzas*. 1999.

Díaz Ortega E. Gobierno corporativo: lo que todo empresario. Segunda ed.: CAF; 2010.

Donaldson, L. , Davis, J.H.. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*. 1991; 1(49-64).

Eells RSF. *The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate*. Columbia University Press, NY. 1960.

Empresas AdFyCd. TMF - Group. [Online].; 2016 [cited 2018 Noviembre 07. Available from: <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2017/september/bolivia-corporate-governance/>.

Escuela Europea de Management. <http://www.escuelamanagement.eu>. [Online].; 2016 [cited 2019 Septiembre 04. Available from: <http://www.escuelamanagement.eu/liderazgo/habilidades-gerenciales-tipos-e-influencia-liderazgo>.

Euston. www.euston96.com. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 04. Available from: <https://www.euston96.com/indicadores-financieros/>.

Forum GCI. *Gobierno Corporativo en Latinoamerica, 2010-2011* Washington: Corporacion Financiera Internacional; 2011.

Guzmán Alexander TMA. *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno Bogota: The Center for International Private*; 2012.

Jensen, M. , Meckling, W. *The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*. 1976; 3(305-360).

Kowalewski, O. , Talavera, O. , Stetsyuk, I.. *Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence from Poland*. *Family Business Review*. 2010; 1(45-59).

Martínez, J. I. , Stöhr, B. S. , Quiroga, B. F.. *Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile*. *Family Business*. 2007; 2(83-94).

Muñoz Orellana C. *Buen Gobierno Corporativo = Competitividad*. ESPAE. 2011;(8).

Murphy, G. , Trailer, J. , Hill, R.. *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*. *Journal of Business Research*. 1996; 1(15-23).

OECD.

<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstateownedenterprises/corporategovernanceofsmallandmedi>. [Online].; 2010 [cited 2020 Octubre 20.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. ; 2004.

Psicología Motivacional. <https://psicologiamotivacional.com>. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 04. Available from: <https://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>.

Regalado Hernández R. eumed.net. [Online].; 2007 [cited 2019 Abril 25. Available from: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/16.htm><http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/16.htm>.

Rodrigues Rojas CI. Escuela de Organizacion Industrial. [Online].; 2012 [cited 2019 Junio 12. Available from: <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>.

Santiago Castro MBCBDA. Prácticas de gobierno corporativo en América Latina. Revista Latinoamericana de Administración. 2009;(43).

Santiago Castro MBCBDA. Prácticas de gobierno corporativo en América Latina. Revista Latinoamericana de Administración. 2009;(43).

TMF Group. www.tmf-group.com. [Online].; 2019 [cited 2019 Septiembre 04. Available from: <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2017/september/bolivia-corporate-governance/>.

Urey Higazy RJ. Padres Trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad? La Hoguera. 2008.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo N°1

ENCUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Encuesta dirigida a pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la ciudad de Sucre, estudio para entender el comportamiento de la estructura organizacional de las PYMES para poder fomentar estrategias efectivas de mejor administración de pequeñas y medianas empresas, colabore con el llenado de la misma cuya información será empleada para finés académicos, agradecemos su gentil colaboración al proporcionar información fidedigna. Muchas Gracias

PARTE 1	
Información General	
Q1) ¿Me podría ayudar con su cargo o función en la empresa?	Q3) Tiempo de funcionamiento de la empresa
Gerente <input type="checkbox"/>	De 0 a 3 años <input type="checkbox"/>
Administrador <input type="checkbox"/>	De 3 a 6 años <input type="checkbox"/>
Propietario <input type="checkbox"/>	de 6 a 9 años <input type="checkbox"/>
Otro cargo <input type="checkbox"/>	De 9 a más años <input type="checkbox"/>
Q2) ¿Cuenta usted con experiencia en niveles gerenciales o administrativas?	
Si <input type="checkbox"/>	
No <input type="checkbox"/>	
Datos de Segmentación para Determinar si es PYME	
Q4) ¿Con cuánto de personal cuenta su empresa?	
<input type="checkbox"/> De 1 a 10	<input type="checkbox"/> De 81 a 100
<input type="checkbox"/> De 11 a 30	<input type="checkbox"/> De 101 en adelante
<input type="checkbox"/> De 31 a 50	
<input type="checkbox"/> De 51 a 80	
Q5) ¿A cuánto asciende aproximadamente su Ingresos por ventas anuales sin IVA?, ventas netas (Estado de Resultados \$us.)	

De 0 a 100.000

De 350.001 a 5,000.000

De 100.001 a 350.000

De 5,000.001 en adelante

Q6) ¿Aproximadamente con cuanto de Patrimonio Neto cuenta su empresa? (Balance General \$us.)

De 0 a 60.000

De 60.001 a 200.000

De 200.001 a 3,000.000

De 3,000.001 en adelante

PARTE 2

Nivel de Conocimiento y Aplicación de Gobierno Corporativo

Q7) ¿Conoce sobre Gobierno Corporativo?

Si

No ir a Q11

Q8) ¿Usted sabe que Gobierno corporativo es un conjunto de normas y principios que regulan la estructura, transparencia y control de las empresas?

Si

No

No está de acuerdo

Q9) ¿Que tan importante considera usted el gobierno corporativo para su empresa?

Muy importante

Algo importante

Nada importante

Q10) ¿Cree usted que el Gobierno Corporativo solo aplica a grandes empresas?

Si

No

Depende de la empresa

Q11) ¿Su empresa tiene prácticas de Gobierno Corporativo?

Si

No

Q12) ¿Le interesaría conocer más sobre el tema?

Si

No

Q13) ¿Podría implementar en su empresa, un modelo de estructura de gobierno corporativo acorde a sus necesidades?

Si

No

Depende de la empresa

Q14) De las siguientes actividades indique en orden de importancia del 1 al 3 las principales necesidades de su empresa

Dispone de un directorio bien definido

Realiza comités de auditoria

La gerencia tiene bien definida sus responsabilidades y obligaciones (estructura organizativa)

Políticas y procedimientos de la gerencia

Sistemas de control interno

Definición del área de riesgos

Se realizan auditorías internas y externas

Se dispone de un plan de comunicación

Preguntas directamente sobre el gerente de la empresa

Motivación Intrínseca

Q15) De los siguientes aspectos, mencione el grado de satisfacción que tiene para usted el trabajar en su empresa (Marque con una X)

Variable	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho
Reconocido por su trabajo					
Compromiso con las metas y objetivos de la empresa					
Sensación de avance y progreso en su dirección					
Responsabilidad para con la empresa/Identificado					

Motivación extrínseca

Q16) De los siguientes aspectos, Mencione el grado de importancia de los siguientes aspectos. (Marque con una X)

El gerente siente que según su perspectiva:

Variable	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
Políticas internas de la empresa frena su motivación y desempeño en el cargo.					
Actitud del jefe inmediato hace más difícil el desenvolvimiento del trabajo.					
Condiciones laborales inapropiadas en la empresa para un buen desempeño.					
Cumple los objetivos del directorio únicamente por la remuneración salarial					

Transparencia y manejo financiero

Q17) ¿Se ha establecido una forma de evaluación del personal que trabaja en su empresa?

Si

No

Q18) ¿La empresa cuenta con accionistas?

Si

No

Q19) ¿Los accionistas tienen libre acceso a la información financiera de la empresa? En caso de tener accionistas.

Si

No

Q20) Para tomar decisiones importantes para la empresa:

Se convoca a una junta de accionistas

El gerente toma las decisiones sin consultar formalmente a los accionistas

¡Muchas Gracias por su colaboración!