



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**GOBIERNOS CORPORATIVOS EN LAS PYMES DEL SECTOR  
METALMECÁNICA EN ECUADOR Y BRASIL**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:**

**CINTHYA MARIBEL QUISHPE TOAPANTA**

**NOMBRE DEL TUTOR:**

**CHRISTIAN MORAN MONTALVO**

SAMBORONDON, Diciembre del 2017

## **RESUMEN**

Los gobiernos corporativos forma parte del desarrollo institucional en donde se da réditos a las instituciones por el manejo adecuado de los accionistas, alta gerencia y el personal de mando medios y operadores, tomando decisiones acorde a las necesidades tanto de empresas y personas que son clientes potenciales, en las empresas pequeñas y mediana PYMES, forja el ambiente políticos, económico, tecnológico y ambiente por el solo hecho de establecer una comunicación eficaz e interna que trasciende.

El objetivo del presente tema es dar a conocer el desarrollo de la empresa metal mecánica y cómo se organiza su planificación estratégica y a la vez comparar los gobiernos corporativos con base a su hegemonía administrativa y financiera.

La metodología aplicada es exploratoria y analítica y se establece estadísticas basadas en información descrita de la empresa METALMECANICA S.A. y la gestión realizada por industrias brasileñas, se concluye que existe dentro del listados de medidas de la comunidad andina, existen temas en donde no se aplica a conciencia determinados esquemas señalados con base a la cultura y aprendizaje de los lideres organizacionales.

### **Palabras claves**

*Gestion, Pymes, Comunicación, Alta gerencia, Accionistas, Stakeholders*

## **ABSTRACT**

Corporate governance is part of the institutional development where institutions are given redirections for the proper management of shareholders, senior management and media personnel and operators, making decisions according to the needs of both companies and people who are customers potential, in small and medium-sized enterprises SMEs, forge the political, economic, technological and ambient environment by the mere fact of establishing an effective internal communication that transcends.

The objective of this issue is to publicize the development of the metal mechanic company and how its strategic planning is organized and at the same time compare corporate governments based on their administrative and financial hegemony.

The methodology applied is exploratory and analytical and statistics are established based on information described by the company METALMECANICA S.A. and the management carried out by Brazilian industries, it is concluded that within the lists of measures of the Andean community there are issues that do not apply to consciousness determinate schemes based on the culture and learning of the organizational leaders,

### **Keywords**

*Gestión, Pymes, Communication, Senior, Management, Shareholders*

## Introducción

Se puede indicar que el gobierno corporativo es la unión de varias normas y lineamientos que facilitan el adecuado desenvolvimiento de las empresas que en forma eficiente logra fomentar negocios entre países, siendo importante que las acciones realizadas genera un impacto donde se involucran proveedores, empleados, clientes, y la comunidad en general.

Debido a muchos de los declives de grandes empresas a nivel internacional como en su momento lo fueron WorldCom (EEUU), Parmalat (Italia), Volkswagen (Alemania) entre otras, vale la pena recordar que muchas de estas no hubo ese recaudo de los intereses ajenos, los famosos maquillajes financieros, el despilfarro en aquellas inversiones que posiblemente no iban a dar frutos, viéndose afectados de esta manera todos aquellos accionistas (TI, 2014).

Vale hacer énfasis en estas grandes empresas lo cual fueron el claro ejemplo de cuán importante es la implementación de gobiernos corporativos en las empresas de hoy en día para el crecimiento de dichas instituciones en el mundo globalizado en el cual nos desarrollamos viendo así dicha implementación no como un gasto más para las empresas sino más bien una inversión a largo plazo.

El aplicar buenas prácticas, permite el aval a que los recursos utilizados tengan transparencia en lo financiero y así disminuir todo tipo de riesgo que puede presentarse con el uso manejo de la información. El término gobierno cooperativo involucra a grandes empresas, porque son ellas las que cotizan en bolsa de valores y ente fiduciarios. El gobierno corporativo se aplica además en las empresas pymes y familiares considerando la columna vertebral en la economía sostenida del país, fortaleciendo los lineamientos sociales y productivos generando empleo y el buen vivir de las familias.

Se define el gobierno corporativo como un sostenimiento de empresarios por tener en orden su organización y que sea la competitividad la principal estructura para alcanzar el crecimiento institucional. Es un factor importante en el incremento de la economía de un país, da confianza a los empresarios y busca el crecimiento de la

organización. Dentro del gobierno corporativo existe un esquema de comunicación más amplia entre los socios en los diferentes países donde se encuentren mejorando las decisiones evitando fracasos corporativos.

### **Descripción del problema**

De acuerdo a lo consultado en su debido momento la problemática de implementar un gobierno corporativo en las empresas sean estas pequeñas y medianas empresas es conllevar un buen manejo de aquellos intereses que pueden ser muy críticos en su momento de analizar, como lo es aquella parte que al grupo de accionistas les interesa que son los números y cuanta rentabilidad le pueden generar el invertir en algún tipo de negocios y cuanto puede también llegar a crecer su inversión en el tiempo (PONCE, 2014).

En el cambiante y evolucionado mundo de los negocios ya no solo es parte de un determinado número de participantes que en muchas ocasiones son de diferentes accionistas o de una familia lo cual se ha visto inmiscuida en los negocios de generación tras generación, en vista de que los interés de dichos accionistas siempre ha sido manipulada o malversada a conveniencia de los directivos o gerentes de las empresas o de algún pequeño grupo de personas, sea esta por mantener un puesto de trabajo y simplemente para hacer notar algo de lo cual no es fácil conseguir en los negocios como lo es posicionarse y más aún mantener un porcentaje de participación en el mercado, es por esto que es recomendable implementar gobiernos corporativos.

Uno de los puntos importantes por el cual se recomienda implementar gobiernos corporativos es que en la actualidad las empresas han tenido que adaptarse de acuerdo a la evolución de los negocios no tan solo por el número de trabajadores sino también por todos los avances tecnológicos, procesos administrativos y en los complejos procesos de producción en los cuales las empresas se han visto inmersas para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Mediante lo analizado: El incorporar gobiernos corporativos en las empresas no solo que limita las actividades o delega trabajo sino más bien llega a ser atractiva para cuando alguien quiera invertir o simplemente quieran cotizar en el mercado de valores (MATT ORSAGH, 2012).

De acuerdo al tema a tratar en dicho material académico, se recabará información necesaria lo cual permitió en Brasil el crecimiento de las PYMES y el apoyo que los gobiernos han dado a estas pequeñas economías que en su momento pueden ser las que nos posicionen o simplemente colaboren en el crecimiento del país, por consiguiente se recabará información o detalles de dicho país que podríamos asemejar en un momento determinado y aplicar en el Ecuador, de esta manera obteniendo mejoras para este grupo de empresas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar un análisis comparativo de las rentabilidades entre empresas pymes Brasileñas y ecuatorianas que aplican gobiernos corporativos.

### **Objetivos específicos**

Analizar las ventajas y desventajas de la aplicación de gobiernos corporativos en las Pymes del sector metalmecánica en Brasil y Ecuador.

Comparar las rentabilidades entre empresas brasileñas y ecuatorianas que aplican gobiernos corporativos en las empresas metal mecánica.

### **Justificación de la investigación**

La aportación indiscutiblemente será muy valiosa para dar las pautas, demostrar que no solo el tener la experiencia en los negocios es suficiente para un manejo eficaz de las operaciones de la empresas que encaminen al éxito y alcance de los metas propuestas sino más aun el adaptarse al cambiante mundo de lo que es hacer negocios, el no limitar funciones que tal vez pueden ser perjudiciales para la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, esto sería la clave para implementar gobiernos corporativos, debido a que existen negocios familiares que no llegan a ser sostenibles, por el simple hecho de que a los dueños de los mismos no cedan la batuta del negocio para permitirle a la institución mantenerse en el mercado y porque no decir de generación tras

generación, mediante la incorporación de gobiernos corporativos se evitarían esos maillajes financieros en conveniencia de algunos sin importar el anhelo de otros.

## **Fundamentación Teórica**

### **Gobierno corporativos**

Tiene relación con las buenas prácticas en toma de decisiones, uso de modelos de éxitos, donde se considera la gestión interna y la percepción en el entorno social, económico, político, legal y tecnológico. La empresa auditora Deloitte (2017) manifiesta que:

Gobierno corporativo es la agrupación de varias normas que regulan el adecuado funcionamiento de los órganos de una empresa. En conclusión es la interrelación entre los directivos, la administración, accionista y todos aquellos interesados, plantea las reglas para la toma de decisiones con el fin de alcanzar las metas propuestas. p.31

El gobierno corporativo en la afectación directa de la familia donde se establecen los comportamientos que son utilizados del presente y futuro para alcanzar la integración de la comunidad con la organización. Es importante considerar el buen gobierno corporativo como se detalla en la corporación andina de fomento 2005 que indica que en el conjunto de prácticas en una empresa sea pública o privada que busca estándares de competitividad accediendo a los mercados de capital en forma más conveniente.

Según la Bolsa de Valores de Quito (2011), la base los procedimientos del gobierno corporativo se detallan en los siguientes principios:

1. Resolución de conflictos
2. Responsabilidad de directorio
3. comunicación y transparencia de información
4. función de grupos de interés social
5. derecho de los accionista y equidad

**Resolución de conflictos:** En el negocio normalmente estamos sometidos a varios riesgos, y estos son conflicto que tienen que dar solución normalmente el directorio, salvo el caso de los problemas o inconveniente acontecidos se relacionen con la justicia ordinaria.

**Responsabilidad del directorio:** En la comunicación permanente que existe entre quienes conforman el directorio de la organización, fijando sus actividades con base a los lineamientos de política previamente establecidos, la toma de decisiones es clara y responsable, beneficiando tanto a los directivos, colaboradores y comunidad en general. La responsabilidad del directorio tiene que ver con la decisión tomada como ejemplo podemos citar la contratación de una firma auditora externa, la compra de una máquina grande, la incursión de asesores dentro de un proyecto, entre otros.

**Comunicación y transparencia informativa:** La transparencia de las actividades de una organización deben de ser firmes y estar consolidadas en la armonía y toma de decisiones en el negocio, aquí se considera el análisis de los estados financieros verificando la real situación de la organización y trazando metas financieras a alcanzar, a que existe una constante comunicación con los directivos.

**Función de grupos de interés social:** Aquí se considera los grupos de interés y a partir de ello se establece en las normas que regulen las negociaciones para con la organización en un mercado local o internacional, de esta manera se fijan las principales directrices a utilizarse en beneficio de la comunidad.

**Derecho de los accionistas y equidad:** Referente al derecho de los accionistas y equidad, se considera las obligaciones y normas legales de una organización, siendo la igualdad de la accionista mayoritario y minoritario a estar informado de todo lo relacionado al manejo del negocio.

### **Gobierno corporativo en las pymes**

Para la aplicación del gobierno corporativo no interesa la estructura o tamaño de la organización, todos aplican al momento de realizar múltiples actividades, siendo la diferencia simplemente los activos que se poseen y las obligaciones que se quiere e incluso la forma en que se toma las decisiones. La influencia se basa directamente en la

percepción interna y externa donde se establecen las normas y procedimientos al momento de otorgar financiación a una tasa competitiva (PEÑA, 2012).

La estructura organizacional en una Pyme es distinta una empresa grande debido a que esta aplica a financiamiento a través de la Bolsa de Valores y tiene un soporte estructural de jerarquías en distintas áreas de administración, finanzas, exportaciones, entre otros, se posee varios frentes a diferencia que en las pyme existe sólo un dueño y éste a la vez suele ser el gerente y el que toma las decisiones.

Las Pymes suelen ser empresas en donde la familia son los principales administradores, aplicando gobierno corporativo para regular la participación de los miembros del directorio o de la misma familia al momento de tomar decisiones en las actividades del negocio (Matt Orsagh, 2012).

### **Aplicación de gobierno corporativo en las pymes**

Según la Corporación Andina de Naciones (2013) se aplican gobierno corporativo para que se establezca una estructura solvente irresponsable en cada una la ciudad de negocio considerando grupo de interés social donde se involucran a proveedores, empleados, clientes, colaboradores y la misma comunidad. Gobierno corporativo se aplica directamente para la resolución de controversias, entre las principales se considera:

1. Derecho y trato equitativo
2. Asamblea General accionistas
3. Directorio
4. Alta gerencia
5. Consejos familia

**Derecho y trato equitativo:** Referente al derecho y trato equitativo existe el principio de la equidad del voto, no existe un accionista mayoritario, la toma de decisiones la manejan todos por igual, se elimina lo que es la asamblea con un quórum incompleto, fluye la comunicación en todo momento referente a las actividades que tiene la organización.

**Asamblea General accionistas:** Cuando se refiera la Asamblea General accionista de una pyme, es desconvocar de manera formal y se establece el tema a tratar, donde

cada accionista es libre de hacer preguntas referentes a las actividades a realizar y así poder tomar decisiones.

**Directorio:** En lo que el directorio se refiere este puede estar integrado por personas independientes a la organización, dando un enlace entre lo quienes conforman el directorio y aquella persona que forman parte operativa de la empresa, garantizando que la toma de decisiones sea eficiente y equitativa. Esta actividad permite que la experiencia, profesionalismo, y liderazgo de la parte operativa pueda influir directamente en el éxito y competitividad del negocio.

**Alta gerencia:** La alta gerencia está conformada siempre por los miembros de la familia, muy poco será ocupado por una persona independiente, se establece las normativas adecuadas en donde todos los colaboradores tendrán que rendirse y acaparar las órdenes en las actividades desarrolladas dentro del negocio.

**Consejos familia:** Información financiera y no financiera, establece la correcta información descrita en los estados financieros contando con el aporte de la auditoría externa que la credibilidad a las actividades desarrolladas. Se establece la realización de un informe anual de gobierno corporativo que está dirigido a los directivos y accionista de la organización. Todas estas acciones aplicada en el gobierno corporativo dan el aval para que las pymes busquen el crecimiento, impulse la transparencia, exista equidad e incluso el control y monitoreo del patrimonio.

## **Industria metal mecánica**

La industria metalmecánica es un soporte fundamental en la producción del Ecuador, cuenta con un valor agregado, componentes tecnológicos y su articulación con empresas en el Brasil. Justificando su transversalidad en áreas alimentos, textil, madera, construcción, entre otras. El sector metalmecánica es prioridad en los proyectos de infraestructura y una fuente eficaz de empleo, para operarios, técnicos, soldadores, herreros, electricistas, e ingenieros dentro de la cadena productiva.

Según Pro Ecuador (2016) los productos más comercializado en la industria son las Cocinas, infraestructura en telecomunicaciones, áreas eólicas, perforación, máquinas de

perforación, Estructuras metálicas, perfiles de hierro, acero, Techos, Alambres, Galvanizado, Cables, Aluminio, Tanques, Alcantarillas, Piso, Clavos, y varios.

La Producción anual de los diferentes productos metalmecánica abarca un aproximado de 598000 toneladas de varillas y tubos fabricados, alrededor de 72000 toneladas, de alambres, un promedio de 50000 toneladas de cobre y aluminio para uso eléctrico, y acero en un promedio de 60000 toneladas.

El sector metalmecánica es de interés para desarrollar proyectos hidrocarburíferos, en temas de telecomunicaciones, programas e infraestructura eléctrica, áreas de minerías, proyectos electrodomésticos, e hidroeléctricos, temas automotriz, y maquinarias, además de la construcción de edificios, y la producción de bienes y servicios.

Referente a la Información estadística del sector metalmecánica constituye una de las industrias de mayor valía en los países industrializados, En Ecuador se agrupan la mayor cantidad en el año 2007 y 2014 son: hierro en un 27%, calderas y maquinas, con un 26% y material eléctrico con un 15%.

### **El comercio internacional**

El comercio internacional se caracteriza por ser una de las ramas de la economía la cual hace referencia al intercambio de bienes y servicio entre cada uno de los países y mercados en relación en la cual el comprador es denominado como importador y el vendedor como exportador, es por eso que el comercio internacional es una de las actividades de práctica y así los países se especialicen en los recursos y un mejor nivel de vida en los habitantes.

El comercio internacional se realiza intercambiando divisas y está propenso a las regulaciones que propongan las partes involucradas en el proceso de negociación además de cuotas, aranceles, barreras no arancelarias y acuerdos bilaterales que regulan la actividad. Sin duda alguna los países participantes se benefician de esta actividad ya que es una oportunidad para posicionar sus productos, hacerse conocer e ingresar a mercados extranjeros (LA PRENSA, 2013).

El comercio internacional ha dado un paso en alto dentro del mercado mundial, en donde su amplia circulación de las mercaderías desarrolladas por medio del comercio internacional en los inversionistas privados en donde se aumentan las ganancias y beneficios a nivel internacional, como se detallan en los siguientes parámetros:

- Descubrir cada una de las ventajas comparativas, así como la calidad de productos y los costos de los factores de producción.
- Oportunidad de transferencia en los equipos y su personal
- Mejoras en la producción nacional
- Mejora en las relaciones bilaterales tanto políticas como económicas que se genera en la mayor fuente de trabajo.

Muchas de las teorías son reforzadas a la reorientación de asignación de recursos por medio de sectores en la cual se produzca mercados externos, permitiendo así el crecimiento de la economía y anulaciones distorsiones.

### **Comercio entre Brasil y Ecuador**

Las relaciones comerciales entre el Ecuador y Brasil no se han sido deficitarias para el país, es por ello que hace quince años se han ido presentando panorama comercial negativo para el Ecuador para las próximas décadas, en donde estos realicen cambios drásticos para las respectivas estrategias de ingresos a l mercado en donde se amplió cada una de las variedades en la demanda como el brasileño.

En un análisis mucho más completo respecto a la dinámica se tiende a determinar que el comercio entre Brasil y Ecuador es de suma importancia ya que cada uno de los contextos tanto geográfico como demográfico es representado por el PIB per cápita y cada una de sus demandas y ofertas ya existentes, así como el flujo entre las dos naciones.

La balanza comercial bilateral del Ecuador para Brasil se ha presentado como un mercado de déficit en todos los años de análisis, dado a que la mayor diferencia entre los exportaciones e importaciones son registrados con montos superiores, dado a que las exportaciones del Ecuador a Brasil no suele estar caracterizada por tener productos únicos en la cual se concentre la mitad del comercio bilateral, como suceden en otros

países, por otra parte las principales exportaciones hacia Brasil no son tan solo primarias sino que estas incluyen valores agregados en los procesos productivos.

En lo que respecta a la integración sudamericana, el comercio interregional que maneja Brasil, se ha caracterizado por ser superavitario con la mayoría de países, lo cual demuestra el gran poder adquisitivo de este país, pero también que este posee un gran interés comercial y financiero en la zona andina; sin embargo, es importante destacar que “llama la atención el perfil de las exportaciones brasileñas en esa región, muy concentrado en los productos industrializados, cerca de 95%”, con lo cual es fácil evidenciar que además de tener la mayor cantidad de recursos y mano de obra disponible en la región, es también uno de los países con mayor desarrollo industrial y científico en Sudamérica.

### Principales características del comercio entre Ecuador y Brasil

Entre las principales características que corresponden al comercio existente entre el Ecuador y Brasil, para lo cual se toma como marco de referencia general la balanza comercial, componente de la cuenta corriente de la balanza de pagos, con la finalidad de evidenciar la fluctuación de mercancías, su volumen y precios.

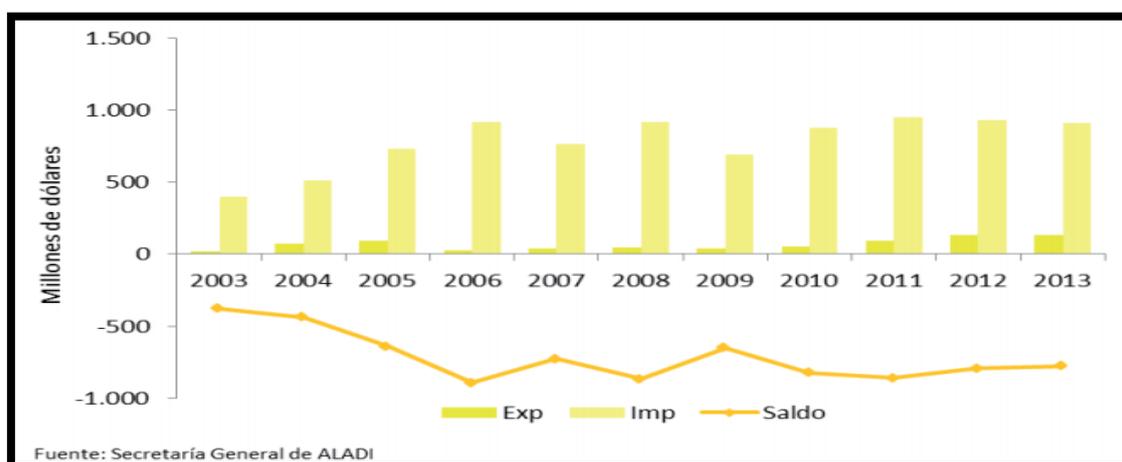


Figura 1 Evolución del saldo comercial global del Ecuador

**Fuente:** Secretaría general de ALADI (2016)

Mucho de estos análisis son caracterizados ante el comercio global del Ecuador por medio de contenido tecnológico entre cada uno de los bienes de contenido tanto alto, medio y bajo de las materias primas, donde los resultados de estos análisis es apreciar

balanza comercial del Ecuador en dichos comportamientos singulares respecto a los bienes dentro de grupos de materias primas.

## **Metodología**

### **Diseño**

El diseño metodológico utilizado en la presente investigación en donde se hace un claro análisis de los gobiernos corporativo existente entre empresas metalmecánica entre Brasil y Ecuador, se aplica el método exploratorio por lo que se va a realizar la investigación en diferentes medios impresos, libros, revistas científicas, artículos en la web, entre otros, el método analítico se refiere al estudio realizado en la información percibida, donde se tome en consideración las estrategias que aplican las empresas metal mecánicas, el vínculo de convenios entre ambos países e incluso la tendencia de nuevos proyectos a realizarse y el método deductivo se relaciona a tomar en consideración un aspecto interactivo e innovador que pueda existir entre las empresas metalmecánica del Ecuador y de Brasil, respectivamente.

La metodología aplicada abarca la realidad entre dos cultura, donde las negociaciones se vienen dando por muchos años y su extensión ha sido proactiva en la variedad de productos que se comercializan. La información que se detalla en la presente investigación tiene relación directa con todos los valores que se incluyen en la gestión de importaciones y exportaciones entre Ecuador y Brasil.

### **Entorno de estudio situación actual observada**

La situación actual observada dentro de la dinámica internacional, es necesario mencionar el interés que tienen la mayor parte de países para con el Ecuador, la realidad observada es que existen variedades de productos que son apetecidos por el mercado internacional, sin embargo no existe una adecuada explotación de dichos recursos, dando lamentablemente un aspecto de retardo, poco emprendimiento e interés en lo que es la producción y comercialización.

La situación de Brasil en convenio con el Ecuador, detalla relaciones económicas bilaterales por el papel protagónico alcanzado, siendo necesario potenciar las relaciones económicas y políticas, en Ecuador la tendencia de su participación geopolítica es

mayor, sin embargo se presentan un balance que a través de la historia ha sido deficitario, esto se da por las simetrías de dos economías y culturas totalmente diferentes (Ekos, 2015).

La economía política brasileña mantiene un panorama real, donde todos los procesos permiten un crecimiento claro y sostenido en su balanza comercial, siendo considerada una potencia emergente en el mundo, sin embargo Ecuador mantiene un limitado crecimiento en su economía que no permite el incremento de las relaciones comerciales, siendo el flujo de transacciones mínimo para con el Brasil y otros países vecinos de la región.

El Estado brasileño en toda su historia económica ha reflejado un apoyo constante y continuo a sus industrias, esto ha permitido la expansión a diferentes sectores, esto implica un cambio favorable aprovechando el crecimiento de organizaciones que demandan el consumo inmediato de la población y luego conseguir el traspasar fronteras, en el adagio popular esto significa limpiar la casa por dentro y luego trascender afuera, esta situación no se realiza en el Ecuador por lo que normalmente el gobierno de turno no favorece o incentiva la creación y ampliación de nuevas industrias (Enrione, 2014).

### **Descripción de las técnicas**

Las técnicas utilizadas por la industria brasileña en el área de la producción y comercialización internacional de todo su producto se debe a que aprovechan los recursos con el apoyo del Estado, permite además que exista la competencia perfecta y eficiente de muchas multinacionales existente en el país.

Brasil ha experimentado alto índice de inflación y devaluación de su unidad monetaria, sin embargo aplicó como estrategia el abrir la puerta al mundo, para de esa manera estabilizar la economía, dando un esquema favorable para que ingrese de la inversión extranjera. El plan real técnico aplicado mantiene dos etapas. La primera tiene que ver con mantener el equilibrio de todas las cuentas que mantiene el gobierno nacional, eliminando el incremento constante de la inflación y la devaluación monetaria.

La segunda técnica aplicada por los brasileños es haber creado la unidad real de valor por parte del Banco Central para mantener similitud en las cotizaciones frente al dólar.

Según el autor Cuello (2012) manifiesta que el índice de desempleo se incrementó gracias a las técnicas aplicadas de 4.9 a 8.1%, esto por la sobre valoración que se le dio a la moneda brasileña, esto permitió el aumento constante de las importaciones, a la vez se cerraron empresas pequeñas poco competitivas al ingresar varios productos internacionales. Con esta medida aplicadas se estableció un aumento en la balanza comercial tanto de las exportaciones como importaciones, pero la medidas tomadas permitieron la tendencia de mantener los dólares dentro de la economía brasileña, por la comercialización realizada de exportar al mundo, todo el respaldo recibido por el gobierno, dando un cambio a la economía nacional.

En el Ecuador la situación es muy diferente, no existe el aporte del gobierno a las industrias, es mínimo el incentivo al emprendimiento, no el aporte de financiero del Estado aquellos proyectos masificado ores, además la inestabilidad política provoca a quien no exista el ingreso de la inversión extranjera, este la situación real de la economía ecuatoriana ha permitido que por muchos años sea el petróleo el principal esfuerzo de los gobiernos y empresas ecuatorianas,

El petróleo es el eje de la economía ecuatoriana, sin embargo cuando éste se termine, serán otros los sectores que tendrán que esforzarse con reinita e innovación a crear industrias y procesos de exportación, para tratar en lo posible de que los dólares ingresen a través de las exportaciones y no salga a través de las importaciones. La política aplicada de elevar y crear nuevos impuestos no favorece en nada a la industria, mucho menos al emprendimiento, razón por la cual no se ve un eje de ampliar convenio o negociaciones con diferentes países, debido a las falencia existente en la política económica ecuatoriana.

## **Resultados**

Uno de los principales factores de la economía ecuatoriana que incide directamente en la balanza comercial y de pago son los valores concernientes a la deuda total que se mantiene, que está dividida en deuda pública y deuda externa privada generando

cambios irreparables en los modelos económicos, esto quiere decir tomar medidas que permitan llevar adecuadamente los problemas existentes de sobreendeudamiento.

Podemos citar que en Brasil existe un modelo de desarrollo neoliberalita, por el hecho de que se relacionan los diferentes sectores políticos, sociales, económicos y comerciales. Éste modelo enfáticamente señala que el Estado durante su participación tiene que disminuir su inclusión en la economía. Este aspecto neoliberalita también es utilizado por el gobierno ecuatoriano, sin embargo el proceder se limita cuando aumenta la deuda total que mantiene, esto quiere decir que todos los años existen incrementos en el presupuesto General que no va acorde con la cultura de poca participación del Estado en la economía.

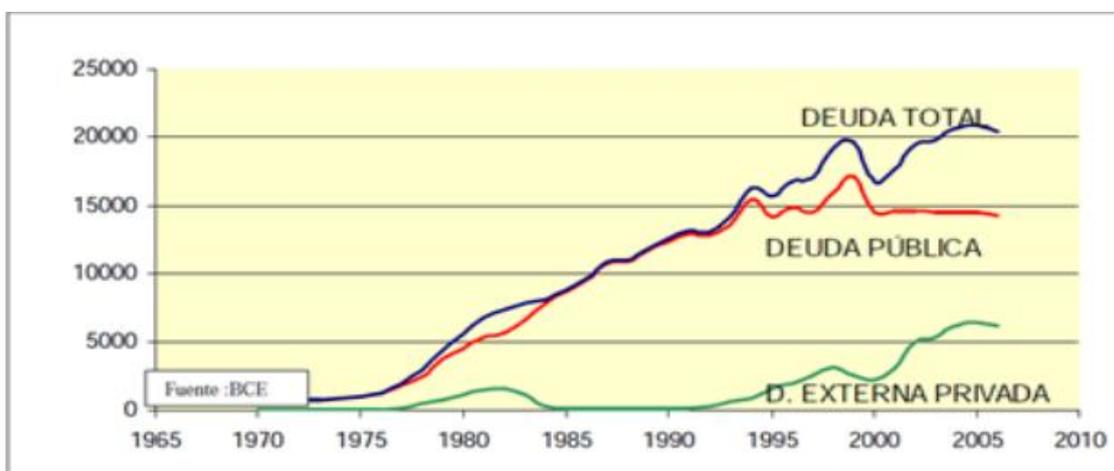


Figura 2 Evolución de la Deuda Total en millones de dólares

Fuente: (Arias, 2012)

En la figura se refleja que la deuda pública es elevada y que la deuda total es muy cercana a la misma su diferenciación se basa aquí existe una deuda externa privada, este evolución de la deuda ha seguido incrementándose en los diferentes gobiernos y su soporte es la creación e incremento de los impuestos. La evolución de la deuda total al incrementarse no respalda a la industria ecuatoriana, más bien se mantiene la tendencia de importar productos de manufactura extranjera, que consumir la manufactura ecuatoriana.

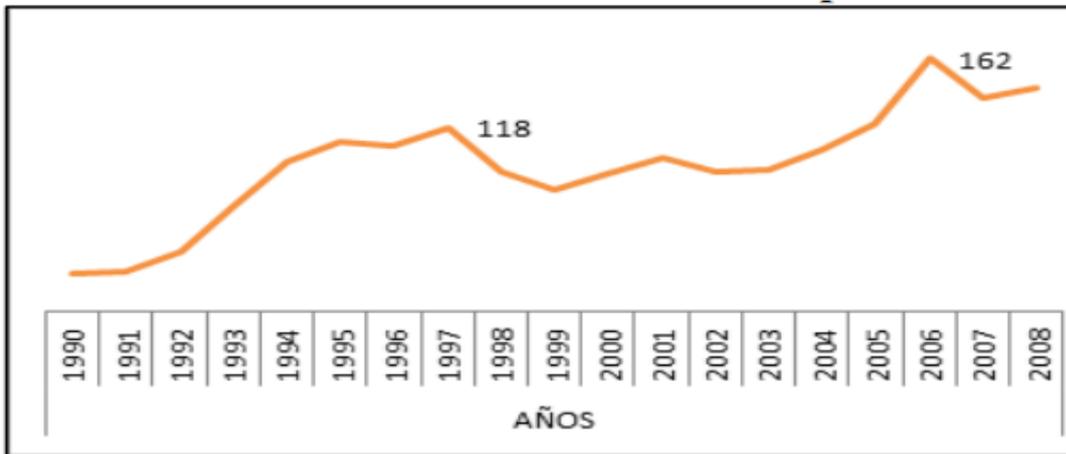


Figura 3 Evolución total de partidas Exportaciones  
(BCE, 2014)

La información del Banco Central del Ecuador referente el comercio exterior con Brasil en su portal manifiesta el equilibrio de las partidas importadas desde Brasil, esto significa que se mantiene en un nivel de importaciones que año tras año va en aumento, es todo genera la salida de capitales, además de que nuestra industria manufacturera no tengo un desenvolvimiento adecuado por el precio de los materiales, productos e insumos que ingresan al país provenientes de Brasil.

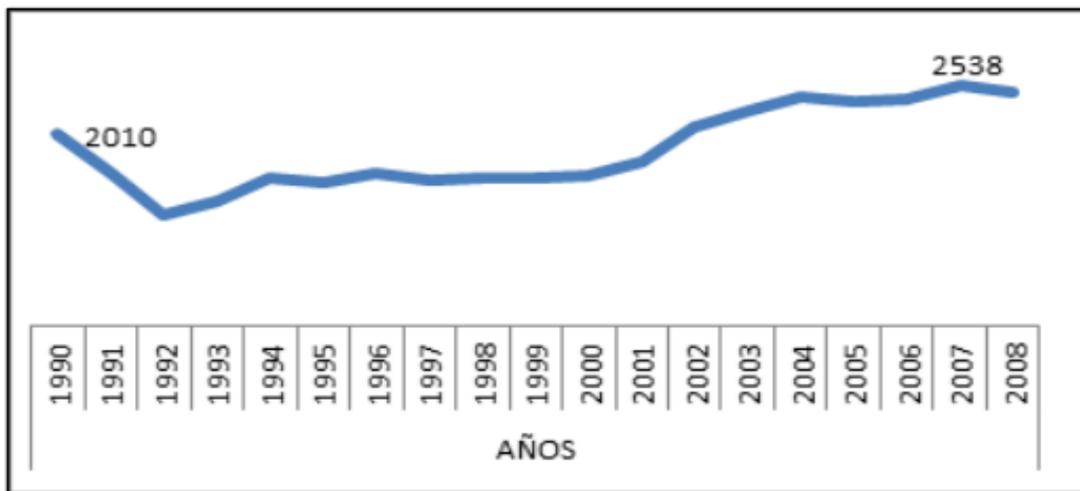


Figura 4 Evolución total de partidas de importaciones desde Brasil  
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

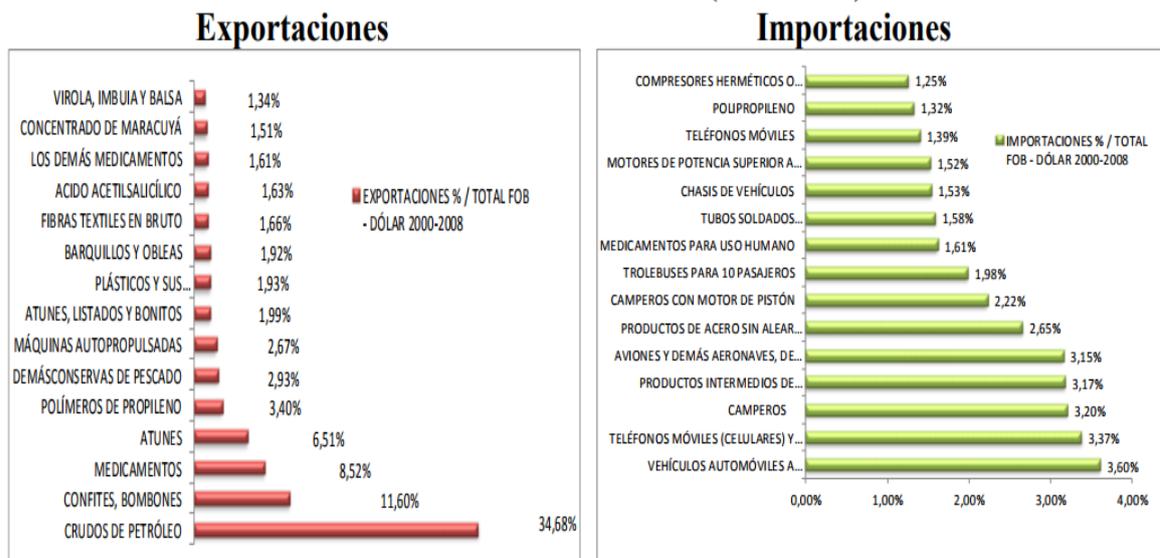


Figura 5 Principales Productos exportados e importados de Brasil

Fuente: (Ministerio de comercio Exterior, 2015)

La figura descrita se observan que existe en las exportaciones e importaciones tanto de Ecuador como de Brasil información proveniente del portal del Banco Central del Ecuador donde se detalla que las exportaciones son productos preparados, neumáticos autobuses o camiones, sombreros, mercadería nacionalizada, Mara cuya, sardinas, confites, bombones, chocolate, atún, entre otros.

En cambio las importaciones que realiza el Ecuador tiene relación con productos como polipropileno, chasis de vehículo, motores de potencia, tuvo voz, medicamentos, acero, aviones, insumos agrícolas, vehículos, entre otros. En este detalle se debe considerar que al importar cada uno de los productos estos son más costosos que aquellos que exporta el Ecuador.

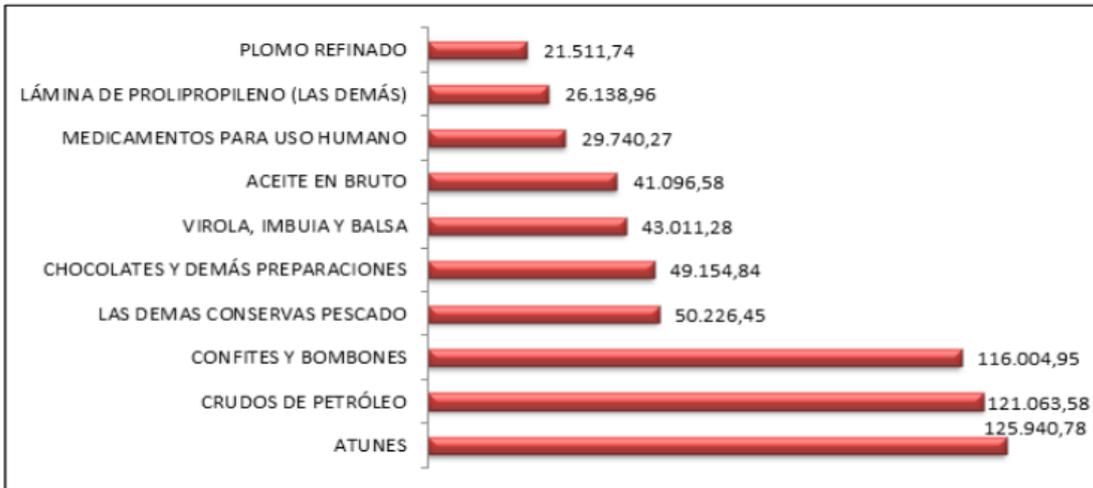


Figura 6 Ecuador, Exportaciones a Brasil  
 Fuente: (Ministerio de comercio Exterior, 2015)

La imagen detallada se observa que existe en exportaciones referidas en plomo, materiales de insumo y propilileno, medicamentos, balsa, chocolate, conserva de pescado, confites, atún y el petróleo. Existe gran cantidad de ingresos por las exportaciones de este producto en especial lo que tienen que ver con confites y a tu, siendo Brasil un socio estratégico por muchos años.



Figura 7 Ecuador, Importaciones desde Brasil  
 Fuente: (Ministerio de comercio Exterior, 2015)

Cabe destacar que las cifras de las exportaciones del Ecuador con la de la presente imagen son muy distintas, las importaciones que se realizan desde Brasil tienen relación directa con productos como plásticos, aviones, camperos, vehículos, hierros, celulares,

medicamentos y varios relacionados con la tecnología, sin embargo su coste bastante elevado por ende la cobertura en la balanza comercial va a ser negativa.

La empresa METALMECÁNICA S.A. tiene su origen a cargo del señor Juan Bautista Hofer, siendo la capacidad técnica y la constancia que le permitieron forjar la industria metalúrgica, en primer paso mantuvo una buena relación con determinados sectores azucareros, la especialidad embarcaba el trabajo con el manejo de repuestos y herramientas básicas utilizadas por los ingenios. El inicio se dio trabajando en mantenimiento y soporte de repuesto en la industria azucarera, luego se abrió paso a otras actividades como es turbinas a vapor, gas hidráulica, incursionó también en lo que es la industria del cemento, papel, petrolera, minera, textil, cerámica, automotriz e incluso en variedades de empresas metalúrgicas.

Actualmente su organización posee alrededor de 10.000 m<sup>2</sup> de superficie, posee diferentes departamentos técnicos, administrativos e industriales, además se suma 5000 m<sup>2</sup> concerniente a depósitos de chatarra, cilindros y patio de maniobras. Entre su infraestructura cuenta con alrededor de 17 grúas que puede soportar alrededor de 35 t de peso. Cuenta con una capacidad eléctrica de alrededor de 1500 kW.

En la actualidad el director está conformado por un Presidente Ing. José Krautman, un asesor del directorio que es el señor Pedro Krautman y un gerente general de la organización señor Eduardo Fajardo. Dentro de la estructura hay un gerente de venta que es el ingeniero Pablo Krautman, la responsabilidad de gerente de producción recae en el ingeniero Amadeo Barros.

En la actualidad la industria metalmecánica en una de las áreas más efectivas en el desarrollo de un país, siendo las políticas implementadas del gobierno las que permiten que se forjen nuevos productos y servicios. La empresa metalmecánica prevé su éxito al cumplimiento de lo gobierno corporativo y a las exigencias del directorio. Una empresa integrada con un gobierno corporativo monitoreado permite que el desarrollo y fabricación de piezas y repuesto sea eficiente al igual que las maquinarias e instrumento utilizados.

## **Misión**

La misión es la de trabajar constantemente por el beneficio a diferentes sectores industriales, dotándole de las maquinarias y herramientas básicas necesarias para el fortalecimiento de la economía empresarial, familiar y del país.

### **Visión**

La visión abarca el desarrollo de una nueva tendencia en la construcción y fortalecimiento de la industria, logrando que la tecnología y la innovación sean los implementos cotidianos en la organización.

### **Políticas de Calidad**

La política de calidad se refiere a la fabricación de piezas y componentes metálicos, considerando su mecanización, y el arma de equipos y reparación de los mismos. La caridad consiste en dar un servicio con los respectivos controles, experimentos y ensayos, además de asesorar las diferentes alternativas tecnológicas con que se cuenta.

### **Compromiso**

El compromiso de brindar a los clientes las expectativas y requisitos, con mejora continua, capacitando al talento humano y realizando inversiones en equipos o infraestructuras, la política el gobierno corporativo están enfocadas en productos entregados a plazos con servicio de comunicación constantes, precios competitivos, alcance de mercados internacionales, eficiente uso de los recursos con que se cuenta.

Dentro gobierno corporativo se establece en que las políticas se toma en conjunto sin perder la calidad, que es el elemento vital para la industria, se considera la calidad como elemento fundamental dentro de la política a tal punto de alcanzar la certificación ISO 9001. En la organización existe la sinergia de ideas, cálculos adecuados y seguridad en los planos y trabajo tecnológico realizados.

### **Discusión**

La creación de convenios y tratados entre Ecuador y Brasil da la oportunidad a múltiples empresarios a tener una cobertura amplia para difundir la variedad de productos y servicios, donde prevalece siempre la ética, emprendimiento, seguridad y

responsabilidad de los empresarios de ambos países. El imagen se visualizada el número de partida de exportación hacia el Brasil y está es de alrededor de 130 a 190 partidas, manteniéndose su estándar hasta la actualidad.

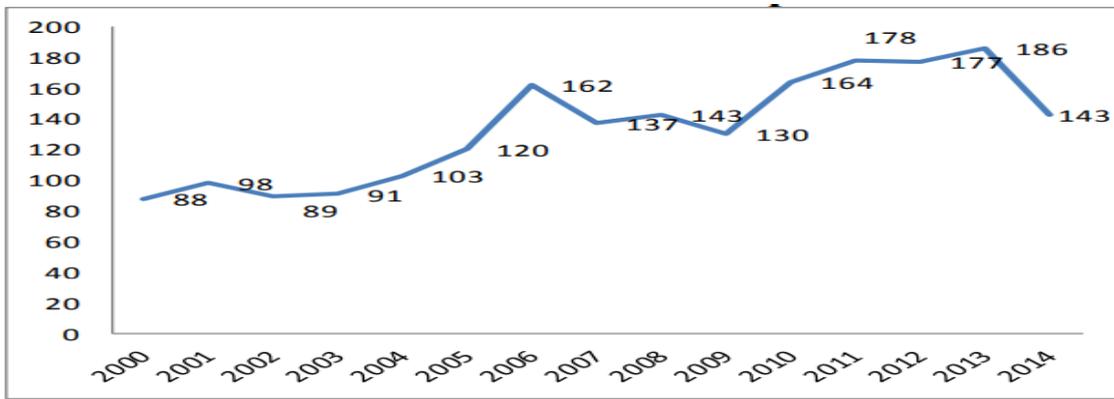


Figura 8 Ecuador, Partida de exportación hacia Brasil

Fuente: (Ecuador en cifras, 2015)

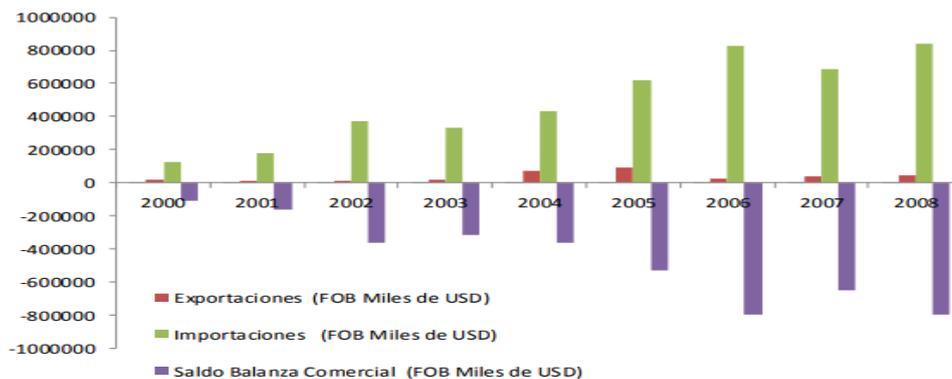


Figura 9 Exportaciones e importaciones y saldo Balanza comercial

Fuente: (INEC, 2014)

Se discute la situación del convenio entre Ecuador y Brasil en el momento que las exportaciones que realiza son de carácter cuantitativo, esto es porque existe en menos exportadores en el Ecuador y ahí un gran número de empresas que realizan importaciones al Brasil. En la gráfica se observa la diferenciación existente entre las exportaciones y las importaciones, por ende el saldo de la balanza comercial es negativo.

La tendencia de las exportaciones que mantiene el Ecuador al Brasil reflejan un promedio de alrededor de 135.088 dólares, en cambio las importaciones realizadas equivalen a 889.070 dólares, produciéndose por ende una balanza comercial ecuatoriana negativa según el portal del Banco Central del Ecuador.

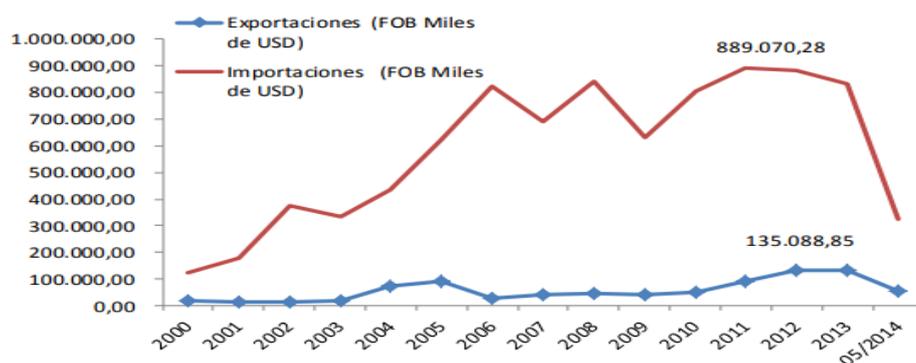


Figura 10 Ecuador-Brasil Exportaciones e importaciones

Fuente: (Arosemena & Lucio, 2016)

Esta situación tiene que ver directamente con la parte económica política del Ecuador, debido a que no se da importancia a la industria, esto quiere decir que no existe en políticas de créditos claras para de esa manera poder innovar y crear tecnológicamente producto que sean competitivos en el mercado internacional y de esa forma ampliar las exportaciones que se lleva con Brasil.

La comunidad andina define diferentes tipos de sociedad, las reuniones entre accionista, el órgano principal de la administración, los ejecutivos parte de una sociedad, acciones legales, práctica societarias y mercados relacionados internacionales, todas estas actividades se relaciona con 51 medidas concretas que aplica los gobiernos corporativos.

La regla del gobierno corporativo aparece en con base a los mercado de valores, sin embargo con base a la estructura de las empresas en los diferentes países andinos involucran a varias empresas en el área metalmeccánica divididas en grandes compañías, organización enlistadas, compañías anónimas o limitadas y compañías cerradas.

Tabla 1 Gobierno corporativos Medidas 1, 2 y 3

Medidas	Descripción de medidas	Definición #3 Alta Presencia #2 Presencia media #1 Presencia baja	Ecuador empresa metalmeccánica	Brasil empresas metalmeccánicas en general
1	Principio de igualdad del voto	Proporción de la participación del capital	1	3
2	Derecho a no dilución del capital	Se evita la no disolución de los accionistas que conforman el directorio	2	3
3	Participación	En el trabajo de la asamblea y	1	2

de los accionistas comunicación del directorio

Fuente: (Gestión Gobierno Corporativo, 2013)

Dentro de Metalmecánica S.A. su directorio se identifica con base a reuniones y en común acuerdo deciden sus estrategias, sin embargo en las empresas corporativas del Brasil se considera mucho acciones cuantitativas por lo que el voto refleja la realidad en las decisiones a considerar. En el derecho a las controversias posibles en el capital o acciones distribuidas en Ecuador como en Brasil se respeta la representación y la participación de los accionistas y de las personas que se designen en asesoría y consultoría de las estrategias o procesos realizados.

Tabla 2 Gobierno corporativos Medida 4

<b>Medidas</b>	<b>Descripción de medidas</b>	<b>Definición #3 Alta Presencia #2 Presencia media #1 Presencia baja</b>	<b>Ecuador empresa metalmecánica</b>	<b>Brasil empresas metalmecánicas en general</b>
4	Causales electrónicos de comunicación	El uso de nueva tecnología en la difusión de productos y servicios	1	3

Fuente: (Gestión Gobierno Corporativo, 2013)

Gobierno corporativo en la medida cuatro incide en el uso de la tecnología que se utiliza para realizar las diferentes transacciones entre las empresas metalmecánica de Ecuador y de Brasil, comprometidas con la realidad de los procesos sostenidos de calidad y eficiencia. A través de mecanismos establece las medidas conciliadoras integradoras para forjar empleo, una economía viable, y a la actividad proactiva de directivos de las empresas involucradas.

Tabla 3 Gobierno corporativos Medidas 5, 6 y 7

<b>Medidas</b>	<b>Descripción de medidas</b>	<b>Definición #3 Alta Presencia #2 Presencia media #1 Presencia baja</b>	<b>Ecuador empresa metalmecánica</b>	<b>Brasil empresas metalmecánicas en general</b>
5	Transmisión de la acciones	Se refiere al pacto entre accionista y la transmisibilidad de sus acciones	1	2
6	Cambio o toma	Son pacto existente	2	3

7	de control por otro grupo Función y competencia	entre los accionistas para negociar valores. Son los acuerdos, competencias, cumplimiento estatutos	1	3
---	----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

Fuente: (Gestión Gobierno Corporativo, 2013)

Referente a la medidas cinco que se refiere a la transmisión de acciones este poco permisible en el Ecuador, normalmente las acciones permanecen fijas, no hay una amplitud, acontece en las empresas metalmecánica de Brasil.

La permanencia de los accionistas en los gobiernos corporativos en la empresa metal mecánica del Ecuador son limitados, muy distinto a lo que acontece en las empresas brasileñas donde el control o asumen quienes forjan la negociación de valores en la Bolsa, con este detalles quien tomara decisiones es por voto y no por el nombre accionista que existe.

La decisiones de los acuerdos bilaterales, convenios, contratos y lineamientos asociativos son comunes entre las empresas de Brasil, muy poco enfatiza un desarrollo progresivo las empresas metalmecánicas en el Ecuador, sin embargo su accionar siempre es en beneficio cuantitativo.

Tabla 4 Gobierno corporativos Medidas 8,9, 10,13, 11

<b>Medidas</b>	<b>Descripción de medidas</b>	<b>Definición #3 Alta Presencia #2 Presencia media #1 Presencia baja</b>	<b>Ecuador empresa metalmecánica</b>	<b>Brasil empresas metalmecánicas en general</b>
8	Reglamentó interno	Aprobado por la asamblea y propuesto por el directorio	1	3
9.10.13	Clases y convocatoria	Obligación concreta de convocar Plazos medio de difusión	2	3
11	Derecho de información	Se refiere a la transparencia de información entre los accionistas	1	3

Fuente: (Gestión Gobierno Corporativo, 2013)

Las medidas del gobierno corporativo referente a un reglamento interno que se respeta, por una gran diferencia entre las diversas empresas, donde su aplicabilidad depende de la situación y no de los lineamientos o políticas establecidas, en lo que se refiere a las convocatorias es una obligación concreta, el establecer una agenda en donde los directivos se reúnen para determinado conflicto y por ende dar solución inmediata. El derecho de información es responsabilidad de todos quienes conforman el grupo de accionistas, sin embargo en las empresas de Brasil existe responsabilidad en cada reunión y la transmisión de la información, en las empresas metalmecánica el Ecuador la información se tramite de manera limitada.

Tabla 5 Gobierno corporativos Medidas 12, 14 y 15

<b>Medidas</b>	<b>Descripción de medidas</b>	<b>Definición #3 Alta Presencia #2 Presencia media #1 Presencia baja</b>	<b>Ecuador empresa metalmecánica</b>	<b>Brasil empresas metalmecánicas en general</b>
12	Inversores institucionales	Participación de todos en el mercado de capitales	2	3
14	Mecanismo de Delegación del voto	Participación de la asamblea y de personas que se designen	3	3
15	Intervención de los accionistas	Participación sobre una agenda	2	3

Fuente: (Gestión Gobierno Corporativo, 2013)

La medidas que existen en la parte de inversiones, involucra en el Ecuador la pertinencia de todos los accionistas que perfila su orientación directa al logro de sus metas, buscando capitales para financiar los proyectos, esto representa una participación activa de los accionista en las empresas metalmecánicas de Brasil, sin embargo en el Ecuador no existe un proceso de participación masiva para inversionistas interesados, más bien la participación suele ser de la propia familia o los mismos accionistas. La toma de decisiones que se realizan en las asambleas en los gobiernos corporativos suelen ser en base al voto, donde en ambos países tanto Ecuador como Brasil coincide su empresas en dar un claro significado a lo que es la democracia y elegir las acciones más conveniente para la organización. La participación de los accionistas de directamente a una agenda señalada previamente con anticipación para prever la asistencia de todos quienes conforman la asamblea.

Tabla 6 Gobierno corporativos Medidas 16, 20,21 y 22

<b>Medidas</b>	<b>Descripción de medidas</b>	<b>Definición #3 Alta Presencia #2 Presencia media #1 Presencia baja</b>	<b>Ecuador empresa metalmeccánica</b>	<b>Brasil empresas metalmeccánicas en general</b>
16	Voto de los miembros del directorio	Participación de todos los miembros y alta gerencia	2	3
20.21	Supervisión y control de normas internas	Misión y visión creada en los gobiernos corporativos por accionistas	1	3
22	Funcionamiento del directorio	Contar con un reglamento interno que regule la organización	2	2

Fuente: (Gestión Gobierno Corporativo, 2013)

El voto lo gobierno corporativo señala la participación de todos y cada uno de los miembros para elegir lo que la alta gerencia proponga, estableciendo la opción más óptima para alcanzar los objetivos de las empresas metalmeccánica tanto en Ecuador como en Brasil, considerando los convenios y tratados para una mejor fusión y participación en el mercado. Cada una de las decisiones tomadas, se establece en base a las decisiones del voto, incluyendo el control de las normas internas establecidas en las

asambleas. Lo gobierno corporativo forjan el desarrollo directo de las acciones para beneficio de la institución, colaboradores y comunidad en general.

Tabla 7 Gobierno corporativos Medidas 19,23, 25 y 28

<b>Medidas</b>	<b>Descripción de medidas</b>	<b>Definición #3 Alta Presencia #2 Presencia media #1 Presencia baja</b>	<b>Ecuador empresa metalmecánica</b>	<b>Brasil empresas metalmecánicas en general</b>
19.23	Dimensión del directorio	Trata de no perder su efectividad y respetar el estatuto de asamblea	2	2
25	Nombramiento	Proponer candidatos con mecanismo de voto	2	3
28	Regulación de los deberes	Defender a la compañía en todo momento y evitar negligencia	1	2

Fuente: (Gestión Gobierno Corporativo, 2013)

La dimensión del directorio dentro del gobierno corporativo, consiste en que cada uno de los miembros de la asamblea permanecen fijos a través del tiempo, es decir no hay cambios continuos ni mucho menos innecesarios, se mantiene la relación por mucho tiempo y prevalecen las decisiones en todo momento tanto las empresas del Ecuador como en las de Brasil.

El nombramiento otorgado el gobierno corporativo es democrático es de libre descripción de cada uno de los integrantes para que éste sea favorecido a través del voto a formar parte del directorio de la asamblea en las empresas metalmecánicas tanto Ecuador como de Brasil. El miembro dirigido ante el directorio está en la capacidad de coordinar las políticas establecidas para beneficio de la empresa metalmecánica, dando énfasis en el control de los objetivo y en su consecución.

Tabla 8 Gobierno corporativos Medidas 35, 31, 39,42 y 41

<b>Medidas</b>	<b>Descripción de medidas</b>	<b>Definición #3 Alta Presencia #2 Presencia media #1 Presencia baja</b>	<b>Ecuador empresa metalmecánica</b>	<b>Brasil empresas metalmecánicas en general</b>
35	La organización del directorio	Conciliar la estructura del directorio sus miembros y comisiones	2	3
31.39.42	Reglas para organización del directorio	Propuesta de elegir candidatos, obligaciones a asumir, sesiones y funciones.	1	3
41	Control de las operaciones vinculadas	Marco jurídico aplicado, obligaciones cumplidas, control de transacciones	1	3

Fuente: (Gestión Gobierno Corporativo, 2013)

La organización del directorio, es parte de las acciones de la asamblea, por lo que tiene que ser estructurada con diferente miembro en cada una de las comisiones, normalmente lo gobierno corporativo abarca la realización de comisiones para la actividad de trabajo dentro de la empresa metalúrgica, igual sucede en Brasil.

La aplicación de reglas dentro del directorio permite que la propuesta de elegir candidatos sea viable, además se cumpla con todas las obligaciones que poseen la empresa metalmecánica, asumiendo los riesgos y estableciendo cada sesión para que con el liderazgo de la asamblea se pueda cumplir con todas las funciones establecidas.

Tabla 9 Gobierno corporativos Medidas 50 y 51

<b>Medidas</b>	<b>Descripción de medidas</b>	<b>Definición #3 Alta Presencia #2 Presencia media #1 Presencia baja</b>	<b>Ecuador empresa metalmecánica</b>	<b>Brasil empresas metalmecánicas en general</b>
50	Informe buen gobierno corporativo	Preparación informe, evaluación anual, información	2	3
51	Previsión en los estatutos sociales del arbitraje	Mecanismos ágiles para solucionar conflictos	1	2

Fuente: (Gestión Gobierno Corporativo, 2013)

La situación de los gobierno corporativo abarca el establecer un informe en donde se establezcan todas las medidas realizadas, las decisiones tomadas, la meta alcanzada e incluso los problemas o conflictos pendientes, con esto se establece un claro control y dominio de las actividades realizadas por los directivos en la empresa metalmecánica. Al preparar un informe en él se establece la evaluación realizada a cada una de las áreas específicas, e incluso se pondera en forma anual la información, dando un resumen de lo más importante acontecido y de aquello problema que fueron extensos en su solución.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Se concluye que cuando se aplican gobiernos corporativos en las Pymes, se maneja adecuadamente las expectativas del negocio por parte de quienes forman la asamblea, la alta gerencia, mando medios y colaboradores, dando un esquema de responsabilidad en las decisiones tomadas, siendo un liderazgo horizontal el plasmado dentro de la vida institucional.

La gestión de gobierno corporativos es la base para que la toma de decisiones que señalen los lineamientos a realizarse sean respetados, considerando la comunicación como eje de coordinación entre sus miembros, dando un esquema de firmeza, solidez y respaldo de toda la administración realizada en la organización y fuera de ella. La gestión de empresas metalmeccánica en el Ecuador está en un proceso de ampliación en sus gobiernos corporativos a diferencias de organizaciones brasileñas que tienen un mayor esquema en las medidas realizadas.

Se recomienda determinados lineamientos a considerarse en la empresa METALMECANICA S.A. del Ecuador, entre los cuales:

Definir las actividades propias de los accionistas de la Asamblea en el momento que se detallan las medidas de los gobiernos corporativos, esto se elabora por escrito con un documento donde firman todos los accionistas, alta gerencia y líderes de la organización.

Establecer cuáles son las medidas a tomar en el caso de que se reflejen conflictos entre las partes, siendo necesaria su pronta solución mediante mecanismos descritos como política institucional en los gobiernos corporativos.

Medir las acciones de los accionistas en las decisiones planteadas para ejecutarse dentro de la organización, además de vincular el éxito de las actividades realizadas para solucionar los conflictos presentados.

Establecer un esquema de actividades realizadas en un año de gestión de los gobiernos corporativo para que con la información descrita poder establecer una evaluación de las acciones positivas o negativas realizadas.

La relación de los convenios bilaterales existentes entre Brasil y Ecuador se llevan en un marco de hermandad, amistad y acercamiento, a excepción de lo acontecido en el caso Odebrecht, esto crea excelentes relaciones diplomáticas, cooperación en el sector industrial, tecnológico, comercial y de capitales. Es importante mantener el acercamiento con el hermano país de Brasil, e integrarnos en los grupos regionales de Mercosur y Unasur, que normalmente tiende a forjar el desarrollo de la economía y vincular planes de cooperación en tecnología, ámbito social, ámbito económico, ámbito educativo, área militar, acciones culturales, salud, entre otros.

El Ecuador es un país con una gama de productos muy importante para el comercio internacional siendo necesario ampliar sus exportaciones con productos metalmecánico y manufacturados, a la vez disminuir las amenazas de otros países, siendo un actor importante en el comercio internacional por parte la gestión de los gobiernos corporativos existente en las industrias de ambos países.

## Bibliografía

- Arias, H. (2012). *Evolucion de la deuda, auditoria ciudadana de la deuda ecuatoriana*. Caracas: Simposio Internacional.
- Arosemena, M. P., & Lucio, p. P. (2016). *LA culpa es de la Vaca*. Quito: Bonil.
- Banco Central del Ecuador, B. (2015). *COmercio Exterior Brasil 2015*. Quito Ecuador: Portal BCE.
- BCE, , B. (2014). *Total de partida exportaciones a Brasil*. Quito Ecuador: Portal BCE.
- Bolsa de Valores, d. Q. (2011). *Referencias de los gobiernos educativos*. Quito Ecuador: BVQ .
- Corporación Andina de Naciones, C. (2013). *Gobiernos corporativos en la PYMES*. CGG-CAN.
- Cuello, N. F. (2012). *Los efectos de la globalización en el mercado laboral de Brasil*. Ohio: Centros de Estudio Internacionales.
- Deloitte, A. f. (2017). *Gobierno Corporativo*. QUITO Ecuador: Firma de Audotria Internacional Deloitte.
- Ecuador en cifras. (2015). *Exportaciones e importaciones*. Quito Ecuador: Banco Central del Ecuador.
- Ekos, R. (2015). *El Negocio de los gobiernos corporativos*. Ekos Negocios, [www.ekosnegocio.com](http://www.ekosnegocio.com).
- Enrione, A. (2014). *Directorio y Gobierno Corporativo, EL desafío de Agregar valor en forma sostenida*. Santiago de Chile: Editorial Valente.
- Gestión Gobierno Corporativo. (2013). *EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO:UNA CLAVE PARA GENERAR CONFIANZA EN EL MERCADO*. CAN: (01 de JULIO de 2013).

- INEC, I. N. (2014). *Balanza comercial de Ecuador*, . Quito Ecuador: Inec.
- LA PRENSA. (11 de Mayo de 2013). *ECONOMÍA. PYMES EXITO BRASILEÑO*:  
<http://www.laprensa.com.ni/>.
- Matt Orsagh, J. (2012). *POR QUÉ UNA EMPRESA NECESITA UN GOBIERNO CORPORATIVO* . Obtenido de ALTO NIEN.COM:  
<https://www.altonivel.com.mx/22665-el-como-y-el-para-que-del-gobierno-corporativo/>.
- MATT ORSAGH, J. C. (31 de JULIO de 2012). *¿ POR QUÉ UNA EMPRESA NECESITA UN GOBIERNO CORPORATIVO ?* Obtenido de ALTO NIEN.COM: <https://www.altonivel.com.mx/22665-el-como-y-el-para-que-del-gobierno-corporativo/>
- Ministerio de comercio Exterior. (2015). *Importaciones y exportaciones desde Brasil*. Quito Ecuador: COMEX 2015.
- PEÑA, P. (2012). *PROGRAMA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ECUADOR*. .  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/46264170.pdf>:  
Obtenido de BOLSA DE VALORES DE QUITO: .
- PONCE, N. (15 de JULIO de 2014). *IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de IBANEZPARKMANABOGADOS: <http://www.iparkman.com/es/articulos/derecho-corporativo/2265-importancia-del-gobierno-corporativo-en-las-empresas>
- ProEcuador. (2016). *Los gobiernos copoerativos en el Ecuador*. Quito Ecuador: Proecuador.
- TI, A. Z. (9 de SEPTIEMBRE de 2014). *ESCANDOLOS CORPORATIVOS ENRON, WORLDCOM, TYCO*. Obtenido de AGUSTIN ZAID TI: <https://agustinzaidti.wordpress.com/2014/09/09/escandalos-corporativos-enron-worldcom-tyco/>