



Introducción

MENSAJE DE FUNDADOR

Estimados miembros y aliados estratégicos de la Asociación Ecuatoriana de Miembros de Directorio AEMD y Escuela de Directores.

La perseverancia y constancia nos han consolidado en el Ecuador como referentes en Gobierno Corporativo. Nuestro compromiso fundamental ha sido concientizar a los empresarios y altos ejecutivos, sobre los extraordinarios beneficios que brinda un Directorio profesionalizado, diverso y dinámico en la toma de decisiones estratégicas de las empresas para maximizar su rentabilidad y fortalecer su sostenibilidad por muchos años más en un mundo cada vez más competitivo y dinámico.

Este informe evidencia nuestro firme compromiso de hacer país, promoviendo el Gobierno Corporativo como uno de los tres pilares de las ESG para crear valor en las organizaciones por medio de la Gobernanza empresarial.

Expreso mi más sincero agradecimiento a todos quienes han creído en nosotros. Empezamos en 2020 con una idea, cero procrastinación, seguiremos trabajando para Ustedes se vienen grandes cosas.



**LEONARDO
AGUIRRE**

MENSAJE DE PRESIDENTE

Con orgullo cerramos un año trascendental para la AEMD. En 2024, consolidamos nuestro liderazgo en gobierno corporativo con varios hitos como el Primer Summit de Gobierno Corporativo del Ecuador, que reunió a destacados líderes para fomentar la transparencia, diversidad e innovación en las empresas.

Además, nuevas alianzas estratégicas como el convenio firmado con ESPAE Business School que refuerza nuestro compromiso con la profesionalización de juntas directivas y el liderazgo sostenible.

Estos logros son el reflejo del esfuerzo colectivo de la asociación y de quienes comparten nuestra visión de transformar el gobierno corporativo en un pilar para el desarrollo empresarial y la sostenibilidad en el país.

Agradezco su confianza y colaboración, que nos impulsan a seguir creciendo y liderando. En 2025, continuaremos trabajando para construir un Ecuador empresarial más competitivo, ético y resiliente.



**JHONATAN
ESPINOSA**

CONTENIDO

01

Acerca de AEMD

- AEMD en Cifras
- Poderosas Ventajas de trabajar con AEMD

02

Profesionalización de Directorios

- Pioneros en el país con la Escuela de Directores

03

Networking de alto Nivel

- Primer SUMMIT de Gobierno Corporativo en Ecuador
- Colaboraciones Institucionales

04

Estudio de Gobierno Corporativo en Ecuador

- Gobierno Corporativo: Su Importancia
- Ecuador en cifras
- Empresas activas en el Ecuador según Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
- Empresas en el país con Directores Formales
- Primera Encuesta de Gobierno Corporativo en Ecuador
- Dietas que reciben los Miembros de Directorio en Ecuador

01. Acerca de AEMD

Asociación Ecuatoriana de Miembros de Directorio

La AEMD es una red exclusiva de Propietarios de Empresa, Altos Ejecutivos especializados en Gobierno Corporativo, Empresas Familiares y Directorios. Su misión es impulsar la estrategia empresarial mediante la aplicación de las mejores prácticas de gobernanza corporativa, promoviendo espacios de networking del más alto nivel. De esta manera, se maximizan resultados, se fortalece la sostenibilidad y se profesionaliza la toma de decisiones empresariales.



Nuestro compromiso

Impulsar el desarrollo de Juntas Directivas efectivas que actúen como el motor principal de las empresas ecuatorianas, sin importar su tamaño.



Nuestros miembros

Contribuyen de manera indispensable al crecimiento estratégico y la sostenibilidad empresarial en Ecuador.

AEMD EN CIFRAS 2023 - 2024



Pioneros

en crear la primera Escuela de Directores del país



+60 Altos Ejecutivos capacitados en el Programa de Juntas Directivas



Pioneros

en lanzar el Primer Summit de Gobierno Corporativo



+70 Miembros activos de alto nivel (red exclusiva de alto nivel)



+10 Expertos en Gobierno Corporativo global con las mejores prácticas internacionales



+250 Asistentes

+100 Empresas Participantes



+20 Actividades de colaboración institucional

Poderosas Ventajas de trabajar con AEMD

Como parte de su compromiso con la excelencia empresarial, la AEMD reúne a profesionales altamente calificados, ofreciendo beneficios clave que fortalecen la gestión y la sostenibilidad de las organizaciones. Entre las ventajas que aporta esta asociación, destacan las siguientes:

1 CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Creamos valor en la estrategia de la empresa o grupo de empresas, fomentamos la creación, cumplimiento, control y adaptabilidad de la estrategia como eje fundamental.

4 MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD

Ayudamos a la eficiencia operativa y financiera en el modelo de negocio de las empresas maximizando la rentabilidad de los accionistas.



2 DIRECTORES EXTERNOS INDEPENDIENTES

Contamos con Altos Ejecutivos independientes de amplia experiencia, profesionalizados y capacitados que contribuyen a equilibrar el poder y la calidad en la toma de decisiones dentro del Directorio

3 CONFIANZA Y SOSTENIBILIDAD

Fortalecemos la reputación empresarial generando confianza en los accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, bancos, entidades de control y demás stakeholders.



02. Profesionalización de Directorios

Pioneros en Ecuador

La AEMD creó la Primera Escuela de Directores del País



Escuela de Directores

Somos pioneros en el país en haber creado el "Programa Ejecutivo de Juntas Directivas" a través de nuestra Escuela de Directores. Contamos con una plataforma educativa propia y la experiencia de gestionar su contenido académico, docentes, comercialización y logística. La Escuela de Directores nace en 2020 junto a la AEMD Asociación Ecuatoriana de Miembros de Directorio profesionalizando y certificando a Altos Ejecutivos con las mejores prácticas y normativa vigente en Juntas Directivas, Gobierno Corporativo, Gobierno Familiar, Empresas Familiares y Consejos Asesores.

Esta iniciativa busca crear conciencia en los empresarios y emprendedores ecuatorianos sobre la importancia de tener Directores experimentados y capacitados que creen valor, maximicen la rentabilidad y garanticen un crecimiento sostenido.



03. Networking de alto nivel

Primer Summit de Gobierno Corporativo

En Ecuador

El 17 de julio de 2024, la Asociación Ecuatoriana de Miembros de Directorio (AEMD) marcó un hito en la historia empresarial del país al organizar el Primer Summit de Gobierno Corporativo del Ecuador. Este evento se llevó a cabo en el prestigioso Go Quito Hotel a partir de las 17:00 pm, congregando a líderes empresariales y altos ejecutivos.

El Summit abordó temas de alto impacto relacionados con el gobierno corporativo, tales como la disrupción en la gestión empresarial,

la diversidad de género en juntas directivas y las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Además, se incluyeron memorias inspiradoras de éxito que reforzaron el aprendizaje y la innovación.

Con la reconocida periodista Janet Hinojosa como moderadora principal, la jornada no solo se destacó por sus ponencias enriquecedoras, sino también por su profesionalismo.





Networking Estratégico



**Charlas inspiradoras,
conexiones transformadoras**



El Summit en cifras

El impacto de este evento se refleja en las cifras que lo respaldan:

+250

ASISTENTES

una audiencia
compuesta por
líderes
empresariales

+100

EMPRESAS

participantes
en este gran
evento

7

SPEAKERS

reconocidos
expertos de diversas
industrias nacionales
e internacionales

Estas cifras consolidan al Primer Summit de Gobierno Corporativo del Ecuador como un evento pionero que dejó una huella significativa en el panorama empresarial.

Speakers

Líderes de Opinión y Experiencia

El evento contó con la participación de destacados expertos que aportaron conocimientos valiosos desde sus diversas áreas de especialización:

- **Leonardo Aguirre:** Director general de AEMD, quien destacó las nuevas tendencias en la profesionalización de miembros de directorios.
- **Diego Céspedes:** Socio Director de Buena Vista Capital Partners, abordó temas relacionados con la gestión financiera y las inversiones.
- **Jhonatan Espinosa:** Presidente de AEMD, expuso su visión sobre el futuro del Gobierno Corporativo en Ecuador.
- **Rubén Salazar:** Gerente corporativo de Corporación Favorita CA, compartió su experiencia en liderazgo estratégico.
- **Ernesto Kruger:** CEO y fundador de Kruger Corporation, reconocido por su visión innovadora en la industria tecnológica.
- **Gina Castagneto:** Directora general de Arcos Dorados Ecuador (McDonald's), quien resaltó la importancia de la sostenibilidad en la gestión empresarial.
- **María Paulina Romo:** Presidenta de Grupo Entregas, enfatizó la relevancia de la diversidad de género en las juntas directivas.



Aliados

Marcas que Respaldaron el Éxito

El éxito de este evento no habría sido posible sin el apoyo de nuestros auspiciantes entre los que destacan los siguientes: ECOVIS, Logaritmo, Escuela de Directores, Kruger Corp, La Posta, Visionarias, Odontocenter, Grupo Entregas, Montalvo & Jurado, Arcos Dorados/McDonald's, Banco de Guayaquil, Auspiciantes Marcas que Respaldaron el Éxito Estas marcas, obtuvieron visibilidad ante una audiencia

influyente y consolidaron su compromiso con la promoción de buenas prácticas empresariales. Business Strategy & Marketing (BS&M), Segundo Muelle, Antojos Manabita, GEDORE, Phone Best Credit, Intedya, Asinel, Pinturas Produtekn, Logistecsa, Interim Management, Miral Mobility, Dret Global, LHH, entre otras.



- Estas marcas, obtuvieron visibilidad ante una audiencia influyente y consolidaron su compromiso con la promoción de buenas prácticas empresariales.

Colaboraciones Institucionales



Convenio ESPAE Business School

La Asociación Ecuatoriana de Miembros de Directorio (AEMD) ha dado un paso decisivo en su misión de fortalecer el liderazgo estratégico en Ecuador, gracias a su nueva alianza con ESPAE- Business School de la ESPOL. Esta colaboración, que busca impulsar la profesionalización de los miembros de directorio, se consolidó con la firma de un convenio de cooperación entre ambas instituciones. En esta ceremonia participaron:

- **Silvia Pesantes**
Representante de AEMD en GYE
- **Jhonatan Espinosa**
Presidente de AEMD
- **Cecilia Paredes**
Rectora de ESPOL
- **Leonardo Aguirre**
Director General de AEMD
- **María Luisa Granda**
Dean de ESPAE

Este acuerdo permitirá incorporar módulos especializados de Gobierno Corporativo en el EMBA de ESPAE Business School, que ocupa el puesto #1 en el ranking de MBA de America Economía 2024, brindando formación de alto nivel a los directivos que liderarán el futuro de las organizaciones ecuatorianas.





Uno de los objetivos clave de esta alianza es promover un **liderazgo inclusivo**, fomentando la participación de más mujeres en puestos directivos, así como fortalecer el liderazgo en empresas familiares. Este compromiso mutuo marcará un hito significativo en la construcción de un entorno de liderazgo y gobernanza de excelencia en el país.

Agradecemos a:

Silvia Pesantes Merchán, quien ha tomado el reto de representar a la AEMD en la ciudad de Guayaquil para impulsar el desarrollo y creación de las Juntas Directivas como pilar fundamental en el fortalecimiento del Gobierno Corporativo en las empresas de la provincia.

La profesionalización y diversidad como claves para el éxito de las empresas familiares en Guayaquil.

Las empresas familiares en Guayaquil, que representan el 89,7% del sector, son un pilar fundamental de la economía local, pero enfrentan retos importantes relacionados con su sostenibilidad y gobernanza. Solo el 4% de estas empresas cuenta con un directorio formal, y la participación femenina en estos espacios es limitada, alcanzando apenas el 19% (AEMD, 2024). Asimismo, fomentar la diversidad, en especial la inclusión de mujeres, no solo enriquece la toma de decisiones, sino que potencia la capacidad de innovación y competitividad de las empresas. Al adoptar estas prácticas, las empresas familiares podrán mantener su legado mientras responden a las demandas de un entorno en constante evolución.



Más Colaboraciones

En 2024, la AEMD fortaleció su impacto en el liderazgo empresarial de Ecuador a través de eventos clave:

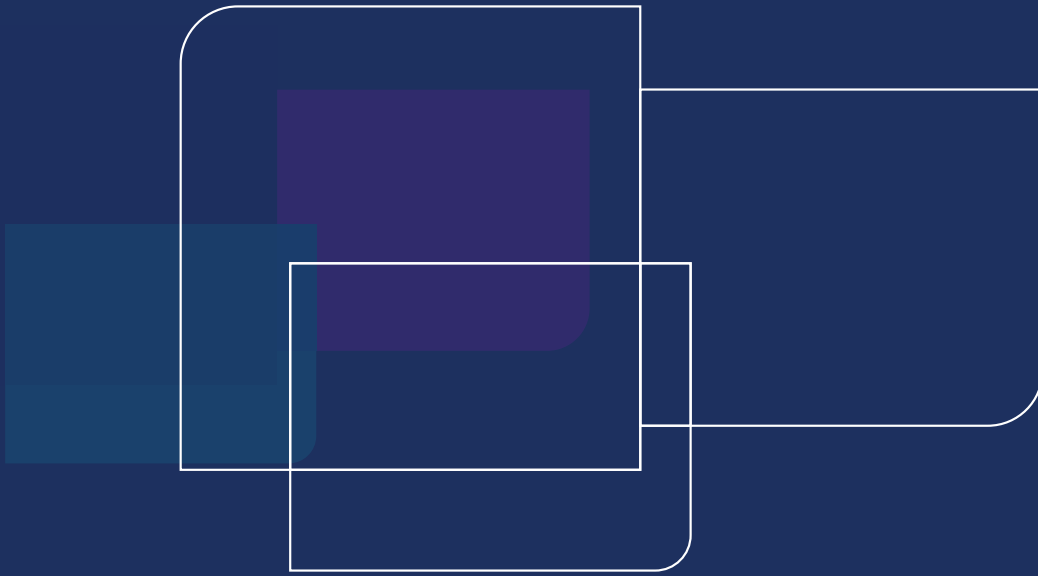
Webinars destacados: En colaboración con ESPAE y GO Estrategia Creativa, abordamos temas como el Gobierno Corporativo y la Marca Personal del CEO, alcanzando una amplia participación y generando valiosas reflexiones.

Presencia en medios: Nuestro Director General, Leonardo Aguirre, compartió en Radio Contigo y Gamavisión la relevancia de las juntas directivas y el liderazgo estratégico.

Eventos y congresos: Representamos a la AEMD en la inauguración del local #35 de McDonald's, el XII Congreso de Auditoría Interna y ALL IN 2024, promoviendo sostenibilidad, inclusión y buenas prácticas corporativas.

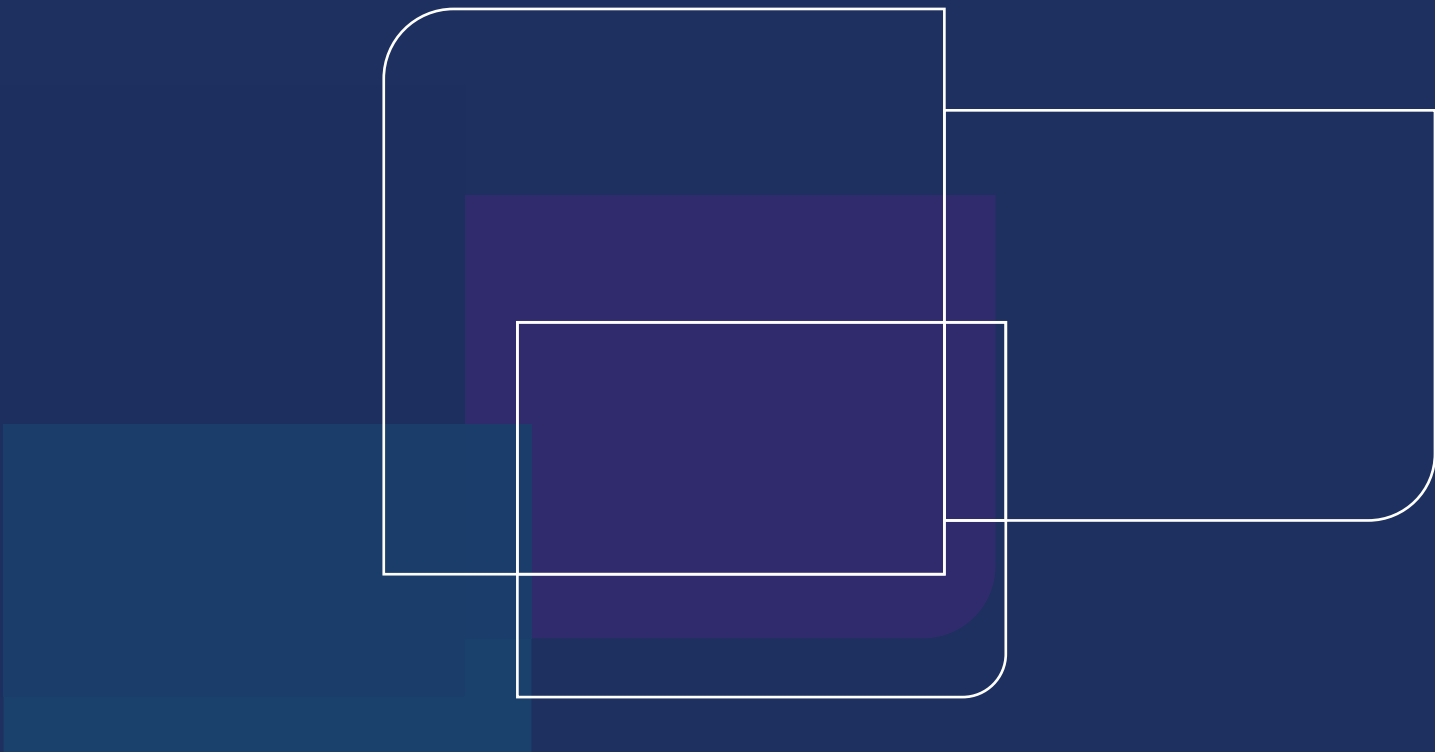
Agradecemos a todos los aliados y participantes que hicieron de este año un éxito. ¡Seguimos creciendo juntos!





Reporte de
Gobierno Corporativo
en Ecuador

2023 - 2024



04. Estudio de Gobierno Corporativo

Gobierno Corporativo: Su Importancia

El Gobierno Corporativo es el sistema de autocontrol y dirección de las sociedades mercantiles que comprende el conjunto de principios y normas que establecen los estándares elementales para proteger los derechos de los socios; instaurar una administración transparente y responsable; fortalecer los mecanismos de control; regular las relaciones con los grupos de interés; y, transparentar la información.

La adopción de prácticas basadas en normas de buen gobierno corporativo, permite generar un marco normativo interno, cuyos fines se centren en la protección de los intereses de la compañía y los socios; y, en la creación de mecanismos de control y administración de la información adecuados, para brindar mayor seguridad a los inversionistas.

La importancia de la implementación de estas normas, sobre la base del principio de autorregulación, radica en la necesidad de establecer una estructura empresarial que propicie una administración eficaz y permita la adecuada coordinación entre los órganos de gobierno, administración y fiscalización de las compañías.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en ejercicio de las atribuciones en materia societaria conferidas por la ley, emitió las Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo como herramienta para promover la creación e implementación de sistemas de control y dirección de las sociedades, basados en los principios de igualdad, transparencia, responsabilidad corporativa y voluntariedad.



Luis Cabezas-Klaere
Superintendente de Compañías, Valores y Seguros

Ecuador en cifras

- Inflación actual **0.29%**
- Índice de Precios al Consumidor IPC **2.8%**
- Producto Interno Bruto PIB **-0,4%**
- Tasa de Desempleo **3,8%**
- Riesgo país actualmente es de **1233 puntos**



Figura 1. Ingresos publicados en la Proforma del Presupuesto General del Estado en 2024

Ingresos en millones de dolares	2023	proforma 2024	%
(+) Ingresos Impuesto a la renta	4.900,49	5.527,06	
(+) Ingresos por IVA	7.249,96	6.220,59	
(+) Ingresos tasas y contribuciones	2.110,13	1.955,48	
(+) Ingresos por otros impuestos	3.859,82	3.969,34	
(+) Otros ingresos corrientes	1.844,75	2.257,75	
(=) Subtotal Ingresos corrientes	19.965,15	19.930,22	56,09%
(+) Transferencias o donaciones	3.582,66	3.862,72	
(+) Otros ingresos de capital	177,66	280,35	
(=) Subtotal Ingresos de capital	3.760,32	4.143,07	11,66%
(+) Financiamiento publico interno		6.299,14	
(+) Financiamiento publico externo	5.601,27	4.692,31	
(+) Saldos disponibles	3.088,32	345,17	
(+) Cuentas por cobrar	279,67	125,82	
(=) Subtotal Ingresos de financiamiento	8.969,26	11.462,44	32,26%
(=) TOTAL INGRESOS PROFORMA	32.694,73	35.535,73	100,00%

Del total de los ingresos proforma del estado 2024, el 56% proviene de tributos, el 12% de donaciones de capital y el 32% proviene de deuda interna y externa.

La deuda acumulada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el año 2012 asciende a USD 24,233 millones (incluido USD 7,899 de intereses). Tal deuda acumulada se desglosa USD, 17,578 millones por salud, USD 6,352 millones por pensiones y USD 303 millones por devolución de IVA

Según Datosmacro.expansion.com la Deuda externa de Ecuador al 2023 era de 60,817 millones, a mediados del 2024 recibió USD 1,000 millones del FMI

Figura 2. Egresos publicados en la Proforma del Presupuesto General del Estado en 2024.

Egresos en millones de dolares	2023	proforma 2024	%
(+) Egresos en Personal	9.751,99	9.823,90	
(+) Egreso Bienes y Servicios de Consumo	2.423,97	1.842,20	
(+) Egresos Financieros	3.191,91	3.628,56	
(+) Otros Egresos Corrientes	177,54	165,69	
(+) Egresos Transferencias o Donaciones Corrientes	5.110,88	5.108,97	
(=) Total Egresos Corrientes	20.656,29	20.569,32	57,88%
(+) Egresos en Personal para Inversión	402,56	382,95	
(+) Egreso Bienes y Servicios para Inversión	345,77	303,68	
(+) Egresos Obras Publicas	380,33	379,88	
(+) Bienes de Larga Duración (Propiedad, Planta y Equipo)	584,57	3.340,98	
(+) Inversiones Financieras	135,57	80,96	
(+) Transferencias o donaciones de Capital e Inversión	4.294,69	3.871,20	
(=) Total de Inverión y Capital	6.143,49	8.359,65	23,52%
(+) Amortización de la deuda Publica	4.452,24	4.842,88	
(+) Otros Pasivos	1.442,72	1.764,18	
(=) Total Aplicación de Financiamiento	5.894,96	6.607,06	18,59%
(=) TOTAL EGRESO PROFORMA	32.694,74	35.536,03	100,00%

Del total de los egresos proforma del estado 2024, el 28% se destina a los empleados publicos que se encuentran incluidos en los egresos corrientes que representan el 58% del total de los egresos proforma.

Los egresos por inversiones y donaciones de capital representan el 24% del total de los egresos proforma, dentro de este concepto se incluye USD 3,077 millones que se destinan a los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Por último los egresos por financiamiento y amortización de la deuda representan el 19% del total de los egresos proforma.

Empresas activas en el Ecuador según Supercias 2023

En el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, según el ranking por provincia del año 2023, el Ecuador mantiene 150,058 empresas activas en donde se muestra que el 38% se concentra en la Provincia del Guayas con 56,796 empresas activas, en segundo lugar, Pichincha con el 32% que representa 48,043 empresas activas, tercer lugar Azuay con el 5% que representa 7,700 empresas, cuarto lugar Manabí con el 4% y 6,203 empresas y quinto lugar El Oro con el 3% y 4,860 empresas.

Este análisis refleja como se concentran los negocios en el país por provincia según el tamaño de Empresas.

Figura 3. Empresas Activas por su Tamaño y por Provincia - Año 2023

Tamaño de Empresa según Supercias	Empresas Activas en Ecuador	Guayas	Pichincha	Azuay	Manabí	El Oro	demás provincias
Grandes (Ingresos > 5 millones y más de 200 trabajadores)	3.834	1.590	1.344	193	157	148	402
Medianas (Ingresos entre 1 y 5 millones y entre 50 y 199 trabajadores)	9.110	3.444	3.217	485	348	372	1.244
Medianas (Ingresos entre 100K y 1 M y entre 10 y 49 trabajadores)	30.083	11.381	10.668	1.672	1.180	934	4.248
Microempresas (Ingresos < 1 millón y entre 1 y 9 trabajadores)	107.031	40.381	32.814	5.350	4.518	3.406	20.562
Totales	150.058	56.796	48.043	7.700	6.203	4.860	26.456
%	100%	38%	32%	5%	4%	3%	18%

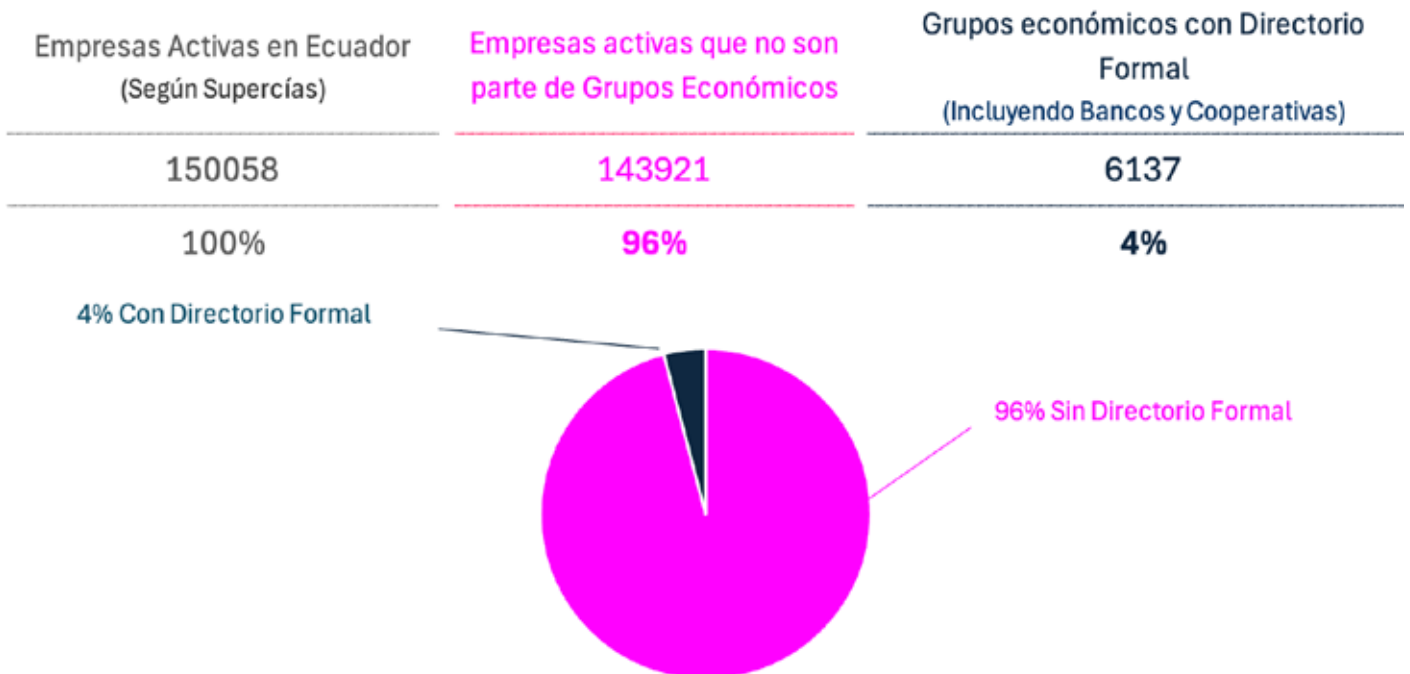
Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

Empresas que cuentan con un Directorio formal

Al analizar la información disponible en el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y el Servicio de Rentas Internas donde se catalogan los Grupos Económicos por sus transacciones entre relacionadas, así como la obligación que tienen los Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito de aplicar las Normas de Buen Gobierno Corporativo, aproximadamente tan solo el 4% de empresas (como parte de grupos económicos), bancos y cooperativas tienen un Directorio formal.

Es decir, 6,137 de 150,058 empresas activas lo practican. Estos datos reflejan que en el Ecuador existe un potencial tremendo de implementación de Buenas Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, así como la implementación y formalidad de Directorios en donde la profesionalización de sus Miembros es vital para el fortalecimiento de la estrategia empresarial en el país y fomentar el crecimiento económico generando más impuestos y empleo.

Figura 4. Aproximadamente el 4% de las Empresas en el Ecuador cuentan con un Directorio Formal



Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros y SRI

Primera Encuesta de Gobierno Corporativo en Ecuador

La **AEMD realizó la primera Encuesta de Gobierno Corporativo 2023 en el Ecuador** y estos son algunos de los resultados. Hallazgos que ofrecen un panorama claro sobre cómo están gestionando las empresas ecuatorianas y los retos que enfrentan para alcanzar una dirección estratégica sólida y efectiva.

Aproximadamente el 4% de las Empresas en el Ecuador cuenta con un Directorio Formal. Es decir, solo 6137 de 150058 empresas activas entre Grupos económicos, Bancos y Cooperativas.



Tomando en cuenta que aproximadamente el 4% de las empresas en el Ecuador cuenta con un Directorio formal, el 51% de estas no cuenta una Estrategia corporativa formal.

Del 4% de las empresas en el Ecuador cuenta con un Directorio formal, el 46% de estas tiene como miembros a sus Accionistas.





Del 4% de las empresas en el Ecuador que cuenta con un Directorio formal, el 37% de estas tiene al menos 1 miembro de la familia.

Del 4% de las empresas en el Ecuador cuenta con un Directorio formal, 17% de estas tiene Directores Externos Independientes como miembros de Directorio.



Del 4% de las empresas en el Ecuador cuenta con un Directorio formal, tan solo el 81% de estas incluye al Gerente General como miembro.
NOTA: El Gerente General es el ejecutor de las decisiones que toman por el Directorio

Del 4% de las empresas en el Ecuador cuenta con un Directorio formal, el 19% de estas tiene al menos una mujer como miembro de Directorio.



Dietas que reciben los Miembros de Directorio en Ecuador

Cuando hablamos de ¿Cuánto debería ganar un miembro de Directorio?, la AEMD realizó un sondeo a varias empresas, consultoras de Head Hunting, expertos en selección y talento humano y miembros de Directorio en donde se ha logrado recopilar y establecer los siguientes rangos de dietas por sesión según el tamaño de empresa basados en la clasificación establecida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Figura 5. Dietas en función del tamaño de Empresa

Tamaño de Empresa según Supercías	Dieta por sesión
Grandes (Ingresos > 5 millones y más de 200 trabajadores)	Entre USD 1,000 y USD 5,000
Medianas (Ingresos entre 1 y 5 millones y entre 50 y 199 trabajadores)	Entre USD 500 y USD 1,000
Medianas (Ingresos entre 100K y 1 millón y entre 10 y 49 trabajadores)	Entre USD 100 y USD 500
Microempresas (Ingresos < 1 millón y entre 1 y 9 trabajadores)	USD 100 por sesión



ae

md

Asociación
Ecuatoriana de
Miembros de
Directorio