

# ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN DOS PYMES DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Sosa Espinosa Myriam (1); Guevara–Sanginés Martha Leticia (2)

1 [Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia] |  
[myriamsosa@usantotomas.edu.com]

2 [División de Ciencias Económico Administrativas, Campus Guanajuato, Universidad de Guanajuato] | [leticiag@ugto.mx]

## Resumen

En virtud de que las Mipymes son las empresas más representativas para la economía Mexicana y Guanajuatense [1] (INEGI, 2015), en esta investigación se analiza a dos medianas empresas para conocer sus avances en torno al tema de gobierno corporativo y el impacto de este en las mismas. La relevancia del tema radica principalmente a que, en la actualidad en búsqueda de fortalecer la ética y la transparencia en las empresas, se acude al Gobierno Corporativo (GC), el cual constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento de las empresas, así como para fomentar la confianza de los inversionistas y de los grupos de interés; proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. El GC puede considerarse como parte de la estrategia empresarial, aunque aún es un tema desconocido por muchos empresarios e incluso considerado innecesario. Dos empresarios de pymes que cuentan con Gobierno Corporativo aceptaron participar en el estudio; las empresas pertenecen al sector industrial, una al subsector metalmecánico y otra al de agroquímicos. Mediante una entrevista y su análisis –basado en las normas de la Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE)<sup>1</sup> – se identificaron los esfuerzos y buenas prácticas de las dos pymes participantes en cuanto a la implementación de su GC, así como sus falencias, a partir de las cuales se hizo una serie de recomendaciones que contribuirán a fortalecer el buen gobierno y, por ende, a aumentar el impacto de este en la salud organizacional de las mismas.

## Abstract

Micro, small and medium-sized enterprises are the most representative ones for the Mexico and Guanajuato's economy [1] (INEGI, 2015), this research analyzes two medium enterprises to know their progress regarding corporate governance, and its impact on them. The relevance of this issue is mainly related to the fact that Corporate Governance is used to strengthen ethics and transparency in companies. Corporate Governance is a key element to increase economic efficiency and to boost

---

<sup>1</sup> OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo económico, es una organización intergubernamental que reúne 34 países comprometidos con las economías de mercado y con sistemas políticos democráticos, que en su conjunto representan el 80% del PIB mundial. La OCDE se propone como misión apoyar el crecimiento económico, aumentar el empleo, mejorar la calidad de vida, mantener la estabilidad financiera, asistir a otros países con su desarrollo económico y contribuir al crecimiento del comercio mundial.

companies' growth; as well as to foster the confidence of investors and other stakeholders, providing structure for goal-setting, and determining which means can be used to achieve those objectives, and to monitor their compliance. GC can be considered as part of the business strategy, although it is still an issue unknown to many entrepreneurs and even considered unnecessary. Two entrepreneurs of small business with Corporate Governance accepted to participate in the study. These companies belong to the industrial sector, one to the metal-mechanic and the other to the agro-chemicals sector. An interview based on OCED standards was applied and analyzed describing the corporate governance implementation; efforts and good practices, as well as shortcomings were identified. From this information, a series of recommendations were driven that will contribute to strengthen the good government, increasing its' influence on both companies' organizational health.

### Palabras Clave

1; Gobierno Corporativo, Palabra clave 2; Estrategia, Palabra clave 3; Control organizacional, Palabra clave 4; Ética, Palabra clave 5; Conflicto de intereses.

## INTRODUCCIÓN

En el campo de la administración y en el contexto empresarial, “una estrategia es el patrón o plan que integra las metas y políticas de una organización, establece la secuencia coherente de acciones a realizar y los procedimientos de monitoreo” [2] (Mintzberg & Quinn, 1993). La compleja naturaleza del mundo de los negocios hace que no sea posible tener una fórmula que permita establecer estrategias perfectas o que garanticen la efectividad, pero sí se sabe que algunas estrategias pueden considerarse, a priori, como guías para la acción o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento decisorio real. También se sabe que las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas u objetivos, las políticas y acciones o programas. Porque a pesar de lo impredecible si la estrategia es sólida podrá soportar los imprevistos o contingencias y se alcanzarán los objetivos.

## Administración estratégica

Normalmente se usan los conceptos administración estratégica y planeación estratégica como sinónimos y se definen como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” [3] (Fred, 2013:5). La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción, la investigación y el desarrollo, así como las tecnologías de la información, para lograr el éxito de una organización. En tanto que el gobierno corporativo puede mejorar la comprensión de las estructuras y mecanismos de gobernabilidad que benefician al funcionamiento de la organización [4] (Flores, Vargas & Casas, 2014) y, por ende, a realizar una eficiente administración estratégica

## Gobierno Corporativo

Entiéndase por gobierno corporativo (GC) “el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que

invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general)". [5] CAF<sup>2</sup> (2005:5).

"EL GC comprende la distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, y las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la empresa" [5] (CAF, 2005:5).; así como el papel que juegan la junta de accionistas, el consejo de administración y la alta dirección."

En el marco del Foro Mundial sobre GC realizado en 2005 [6] (Banco Mundial, 2005), se sustenta que no solo las crisis por fraudes a nivel mundial en importantes empresas han motivado el fortalecimiento del GC en las empresas, sino que además constituye una serie de beneficios como mejor desempeño operacional y menor riesgo de crisis financieras, que proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y que determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento.

## Gobierno Corporativo en México

México, al igual que otros países Latinoamericanos interesados en fomentar buenas prácticas de gobierno corporativo, se ha basado en lo planteado por la [7] OCDE (2004) así, en 1999 se dio a conocer el Código de Mejores Prácticas Corporativas que ha sido revisado y actualizado [8] (CCE, 2015), y es de dominio público.

México cuenta con diversas instituciones a través de las cuales se busca apoyar del desarrollo empresarial de la república. En particular, el *Consejo Coordinador Empresarial* [8] (CCE, 2016)

es un órgano representativo y de interlocución de los empresarios mexicanos, que tiene como misión "trabajar para impulsar el libre mercado, la democracia plena, a responsabilidad social y la equidad de oportunidades para la población"; además tiene como objetivo: "Coordinar las políticas y acciones de los organismos empresariales e identificar posiciones estratégicas con soluciones específicas que contribuyan a diseñar políticas públicas para elevar el crecimiento económico y el nivel de competitividad." [9] (CCE, 2016).

En esa tónica, al seno del CCE se creó el *Comité De Mejores Prácticas De Gobierno Corporativo*, con la responsabilidad de emitir los Principios y Mejores Prácticas de GC en México, así como de su actualización y adecuada difusión. Por lo cual se diseñó el *Código de mejores prácticas corporativas* [7] (CCE, 2015), con el propósito de contar con una guía para la adopción de un buen modelo de GC en la República Mexicana.

Dentro de la guía de GC se plantean dos órganos de gobierno: el primero es la asamblea de accionistas, considerado el órgano supremo de la sociedad; el segundo es el consejo de administración, órgano encargado de establecer la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión de la sociedad. Adicionalmente, cuando se trata de empresas familiares surge otro denominado consejo de familia: encargado de velar por el equilibrio entre familia, propiedad y administración.

*La asamblea de accionistas* es el órgano supremo de la sociedad y un órgano de decisión y control básico para la vida de las sociedades, así como para la protección de los intereses de todos los accionistas [7](CCE, 2015); está conformada estrictamente por los socios y se enfoca en decisiones vitales del negocio, distintas a las que le corresponden al consejo de administración.

El *Consejo de Administración* es un órgano de gobierno que se sugiere sea conformado por un número de 3 a 15 consejeros, donde el 40% de la cifra sean independientes y patrimoniales y al

<sup>2</sup> CAF: Banco de Desarrollo de América Latina

menos el 20% sean consejeros independientes; es el órgano encargado de establecer la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión de la sociedad. Así mismo tiene tres funciones concretas que se describen en seguida:

La **función de auditoría** ha de garantizar que existan claridad y transparencia al reportar las operaciones de la organización, y vigilar el control interno. [7] (CCE, 2015).

Tocante a la **función de evaluación y compensación**, sus tareas son determinar la mecánica de evaluación y compensación más adecuada; y revisar, proponer y presentar las propuestas al Consejo de Administración para la toma de decisiones correspondientes. [7] (CCE, 2015).

La **Función de finanzas y planeación** atañe a la existencia de un sistema que asegure la revisión periódica del rumbo estratégico de la empresa [7] (CCE, 2015); esto implica formalizar la planeación estratégica a través de documentos que incluyan la visión, la misión y las estrategias de negocio más importantes para la sociedad.

Otro de los aspectos que fundamentan la importancia de conocer, analizar y aplicar el GC, proviene del más reciente censo empresarial [10] (INEGI, 2014) y de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas ENAPROCE [1] (INEGI, 2015); algunos datos básicos indican que las Mipymes constituyen el 99.9% de la economía, generan el 79.6% del empleo y aportan el 52% del PIB en México. En la región occidente, Guanajuato (5.0%) y Michoacán de Ocampo (4.7%) tienen casi una de cada diez unidades económicas. Los datos que reporta el [9] (INEGI, 2015) respecto al empresariado en el estado de Guanajuato se encuentra que el 98.5% de empresas son Mipymes y generan el 50% del PIB del estado.

Las Mipymes son las unidades económicas más representativas y abundantes de la economía mexicana y guanajuatense. En particular algunas pymes han hecho esfuerzos para mantenerse en el mercado y proyectarse a una vida larga y

ordenada; algunas de ellas han iniciado el proceso de establecer GC, como una alternativa para ello [4] (Flores, Vargas y Casas, 2014).

La relevancia del tema radica principalmente en que, en la actualidad en búsqueda de fortalecer la ética y la transparencia en las empresas, se acude al Gobierno Corporativo, además de que este constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores y de los grupos de interés, proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento.

En conclusión, el GC puede considerarse como parte de la estrategia empresarial. Por esa razón, se estudiaron dos pymes que han avanzado en su GC, con el propósito de conocer sus avances en torno al mismo e identificar su impacto en las propias empresas.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para este estudio se planteó como objetivo: “Describir y analizar el proceso de implementación del Gobierno Corporativo en dos empresas Guanajuatenses, mediante el diseño y aplicación de una guía de entrevista semiestructurada, para identificar los cambios surgidos a partir de este”. Los criterios de inclusión fueron que las empresas tuvieran, al menos, tres meses de haber firmado el protocolo de familia formalizando el GC y que fueran pequeñas o medianas.

En las dos empresas se entrevistó a uno de los socios, ambos varones, hijos del fundador y actuales socios de las empresas. Sus nombres y los de las compañías se mantendrán en reserva, por lo que los nombres usados en este documento no son reales, una se denominará, Aceros y la otra Agroquímicos.

Las fuentes de información fueron: protocolo de familia, página web de las empresas y una entrevista semiestructurada. La guía de entrevista

se diseñó a partir de los componentes planteados en la guía de GC; se transcribieron literalmente ambas entrevistas. Primero se hizo un análisis de contenido; los ítems que desde el punto de vista métrico lo permitieron, se transformaron a una lista de verificación binaria (0: ausencia, 1: presencia) y de evaluación binaria (0: negativo y 1: positivo). Se organizó la información tomando como base las variables de estudio planteadas a partir de la Guía de GC; así mismo las preguntas abiertas evidenciaron información valiosa respecto al proceso de implementación del GC y su impacto en las dos empresas objeto de este estudio.

La tasa de respuesta de las empresas contactadas fue de 0.25. A pesar de esta limitación, que pueda representar un sesgo en la información, los resultados del estudio son un punto de partida para generar nuevos y más amplias investigaciones.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto a la implementación del GC en las empresas objeto de estudio, es valioso y significativo que los socios le hayan dado importancia al tema y desarrollado el proceso de formalización de su GC. Es de resaltar igualmente en los dos casos la gran capacidad de consenso y comunicación que facilitaron la planeación y formalización del protocolo de familia en corto tiempo.

Las dos empresas carecen de unos órganos de gobierno claramente definidos y de reglamentos de funcionamiento de estos; así mismo, requieren definir órganos intermedios enfocados en las funciones de auditoría, de evaluación y compensación, y de finanzas y planeación. Se observó que, al ser empresas familiares, los socios son los mismos directores de las empresas lo que ha llevado a una concentración de funciones, participación en toma de decisiones y roles muy amplios y ambiguamente definidos.

Las dos empresas presentan más similitudes que diferencias en cuanto al funcionamiento de su

Gobierno Corporativo; resalta el esfuerzo por dar cumplimiento al calendario de reuniones programadas y al envío de la agenda de las mismas, días antes, para recibir sugerencia de nuevos temas. A esas reuniones asisten los socios, quienes son a su vez los directivos de las empresas y que cuentan con diferentes profesiones y experiencias.

En ninguno de los dos casos cuentan con un consejo de administración como tal; en realidad, los socios sesionan como consejo y tratan los temas propios de consejo y de asamblea en las mismas reuniones; y, por ende, toman decisiones propias de ambos órganos de gobierno. No cuentan con miembros independientes que participen de las reuniones.

Aceros ha recibido la sugerencia de integrar miembros independientes; sin embargo, considera que debe ser una persona de mucha experiencia y confianza, por lo que aún no han decidido emprender un proceso formal de búsqueda e integración de la persona.

En Agroquímicos tienen claramente definidos en su protocolo de familia cinco comités que no sesionan de manera independiente, sino que todos los temas son tratados en las juntas mensuales que realizan los socios-gerentes.

En ninguno de los casos cuentan con un reglamento de funcionamiento del consejo, ni de las asambleas. Según lo plantea la Guía de Gobierno Corporativo [7](CCE; 2015), es recomendable que todo modelo de Gobierno Corporativo especifique las funciones y responsabilidades de los consejeros, así como las reglas de funcionamiento e integración de los órganos con los que cuenta la sociedad (por ejemplo, asamblea de accionistas y consejo de administración).

Dentro de la concentración de funciones que han asumido los socios de las empresas Aceros y Agroquímicos en las reuniones mensuales, se encuentra que han involucrado decisiones de tipo estratégico, financiero, de planeación, de auditoría y control, y de evaluación y compensación. Al

respecto, es importante señalar que resulta necesario distribuir dichas funciones en los distintos órganos de gobierno teniendo en cuenta lo siguiente: Se deben definir las fechas para sesionar la asamblea de accionistas y las decisiones y temas propios a este órgano de gobierno, así como para el Consejo de Administración. De la misma manera tener en cuenta que el consejo de administración requiere de órganos intermedios especializados para tratar las funciones de auditoría, de evaluación y compensación, y de finanzas y planeación, como lo señala la Guía de Gobierno corporativo [7] (CCE, 2015).

En cuanto al impacto que ha tenido el GC en las empresas en estudio fue posible identificar que aún no es significativo, dado que todavía no se han medido sistemáticamente los indicadores de negocios (por ejemplo, porque falta la definición de indicadores métricos específicos) y que existen prácticas importantes que, aunque se realizan, requieren de ajustes y mejoras. El proceso de implementación del gobierno corporativo debe ser un proceso continuo, y tal como lo señala la Guía de Gobierno corporativo [7] (CCE, 2015) se pueden definir cinco etapas en el proceso de evolución del GC, de manera que las empresas objeto de estudio dieron un paso muy importante que los ubica en la primera etapa del proceso y, por ende, deben continuar con el propósito de avanzar en el fortalecimiento del gobierno corporativo.

## CONCLUSIONES

La formalización del gobierno corporativo es el primer paso de implementación del mismo, se requiere un ajuste en las rutinas al interior de la sociedad, respetar lo acordado, democratizar la información y el poder; por tanto, se recomienda a las empresas participantes en este estudio: retomar el proceso con ayuda de un consultor externo.

En esta línea de pensamientos, es necesario definir y formalizar la estrategia de la organización

como un punto de continuidad fundamental, que permita orientar el rumbo hacia el que se quiere llevar la organización. Los impactos positivos deben surgir e incrementarse en la medida que se produzcan buenas prácticas de gobierno; los beneficios no solo son para el interior de la organización y para los accionistas, sino también se refleja en el aumento de confianza de los grupos de interés de la organización y en la mejora en la imagen de la compañía en el mercado.

El conocimiento y la experiencia sobre gobierno corporativo en diferentes partes del mundo ha mostrado que como consecuencias de las buenas prácticas de gobierno corporativo se logra: mayor acceso a financiamiento, mayor valoración de las empresas, mejor desempeño operacional, menor riesgo de crisis financieras principalmente y mejores relaciones con otras partes interesadas [6] (Banco Mundial, 2005).

## AGRADECIMIENTOS

Gratitud absoluta con la Universidad de Guanajuato y con la Universidad Santo Tomás, por esta gran oportunidad de aprendizaje.

## REFERENCIAS

- [1] INEGI. (2015) Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Aguascalientes: INEGI.
- [2] Mintzberg H. y Quinn J. B. (1993) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. (2da Edición). México: Prentice-Hall.
- [3] Fred R. David (2013). Conceptos de administración estratégica. (14<sup>a</sup>. Edición). México: Pearson.
- [4] Flores V., Vargas J., y Casas R. (2014) Gobierno Corporativo en las Pymes Mexicanas: Una estrategia Competitiva. Estudios Interdisciplinarios de la Organización. 5, Enero-Julio 20-38.
- [5] CAF. (2005). Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber. Recuperado el 11 de julio de 2016 [publicaciones.caf.com/media/25353/lo\\_que\\_todo\\_empresaario.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/25353/lo_que_todo_empresaario.pdf)

[6] Banco Mundial/Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. (2005). Foro Mundial Sobre Gobierno Corporativo. Washington.

[7] OCDE (2004) Principios de gobierno corporativo. <http://www.oecd.org/publications/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo-9789264259171-es.htm>

[8] Consejo Coordinador Empresarial (2015). Código de mejores prácticas corporativas. México: CCE.

[9] CCE. (2016). ¿Qué es el Consejo Coordinador Empresarial?. <http://www.cce.org.mx/que-es-el-consejo-coordinador-empresarial/>

[10] INEGI. (2014). Censo Empresarial. Aguascalientes: INEGI.

[11] CAF. (2011). Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las Pyme y Empresas Familiares. [https://www.caf.com/media/1395840/lineamientos\\_gobierno\\_corporativo\\_pymes.pdf](https://www.caf.com/media/1395840/lineamientos_gobierno_corporativo_pymes.pdf)