

## **Gobierno corporativo en las PYMES mexicanas, una estrategia competitiva**

Verónica Flores & José Vargas

V. Flores & J. Vargas.

Universidad de Guadalajara, Av Periférico Norte N° 799, Edif G201-7. Núcleo Universitario Los Belenes, C.P. 45100, Zapopan, Jalisco, México  
jvargas2006@gmail.com.

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2013.

## **Abstract**

The current governance model is a fundamental change in the corporate culture, given the constant change and globalization of markets, it serves to strengthen the organizational structure of the company, particularly Mexican SMEs are more vulnerable to change, what comes the interest of "Analyze corporate governance as a competitive strategy in SMEs of Mexico" under the assumption that SMEs are more competitive by adopting management as corporate governance, and if not adopted this strategy, the company may be displaced from the national or international market. As a result the long term, this strategy aims to create social and economic welfare of SMEs, being labor strength in Mexico.

## **7 Introducción**

En la actualidad, la sociedad atraviesa por un proceso de transformación continua, reflejado en el desarrollo económico, político y social. Ello aunado a la globalización, caracterizada por la integración cultural, de mercados y de gobierno, en donde se ven involucrados factores tan importantes como lo son la innovación tecnológica a través de la investigación y el desarrollo, provocando mayor competencia entre los empresarios, unos por sobrevivir y otros por mantener una posición consolidada; cambios en los cuales deben estar en constante modificación de estrategias en beneficio de la organización.

Uno de los mayores impactos provocado por la globalización ha sido la libre entrada a los mercados; pues anteriormente una empresa bien podía mantenerse estable y posicionada a nivel nacional, pero una vez que se dio la fase de globalidad, inicialmente fue una ventaja competitiva para aquellas que tenían visión de crecer y que tenían la posibilidad de hacerlo, pero al mismo tiempo ha sido una amenaza para aquellas que no contaban con la tecnología y capital para hacer lo mismo.

Por tal motivo surge la importancia de plantear el uso de gobierno corporativo (corporate governance) como estrategia en las pymes mexicanas como forma no sólo de sobrevivencia, sino de competir e incluso expandir sus horizontes a nivel internacional, por lo cual las pymes deben contar con una estructura organizacional que permita de manera ordenada adaptarse al cambio global. Existen empresas que ya implementan el gobierno corporativo como forma de generar ventajas competitivas, y que han marcado grandes diferencias con respecto a aquellas que no lo han hecho.

El presente documento se elaboró mediante un estudio cualitativo sobre las características que debieran ser adoptadas por las pequeñas y medianas empresas en México, para generar mayor competitividad, mayor riqueza y mayor desarrollo económico, político y socio- cultural. Para tal efecto, para el sustento teórico se considerará la teoría de la agencia, como la motivadora de la creación y funcionamiento del gobierno corporativo. Considerando como objetivo: "Analizar el gobierno corporativo como estrategia competitiva en las pymes de México".

Entendiendo que para lograr un cambio y adopción de gobierno corporativo, se requiere de cambios directivos, gerenciales y de principales radicales, de modo que estén conscientes de tomar las decisiones más adecuadas y se resguarden los intereses de la empresa, de manera que permita consolidar una permanencia en el mercado. Teniendo en consideración que gran parte de las pymes mexicanas son familiares, el impacto sería muy favorable y los cambios son de carácter urgente, ya que estudios afirman la conveniencia de acudir a consultorías, universidades, incubadoras e instituciones gubernamentales que permitan brindar mayor desarrollo empresarial.

## **7.1 Antecedentes**

### Evolución de las pymes en México

Las empresas mexicanas se han visto afectadas desde los años 40's debido a las políticas comerciales proteccionistas, lo que produjo que se crearan sistemas de incentivos sesgados y que perjudicó en gran medida a la competitividad, ocasionando un rezago en el país; mismo que se inicia a raíz de la apertura de mercados (del comercio exterior). Esto motivó cambiar a una política librecambista, sin embargo tuvo también fallas porque expusieron principalmente a las pequeñas y medianas empresas, quienes no contaban con los recursos necesarios para adaptarse y sobrevivir al cambio desmedido que se dio. No fue hasta la segunda guerra mundial, cuando se abren los mercados internacionales y es cuando se México ve como una gran oportunidad de exportar sus productos principalmente al país vecino Estados Unidos para los años 50's y 60's, lo cual trajo un auge no solo para México sino para Latinoamérica. En esta época (2ª guerra mundial), México había construido una industria fuerte, sin embargo no duró mucho debido a la protección y los subsidios, que crearon enormes distorsiones en la economía del país. Aquí intervino el gobierno para "apoyar" a las empresas, provocando la protección y subsidios gubernamentales. A causa de ello, el empresario contó con un mercado cautivo y carecía de interés por mejorar la calidad de sus productos y servicios, así como de exportar los mismos o bien buscar nuevos mercados; lo que produjo un estancamiento que causaría un déficit en la balanza comercial.

A partir de estos antecedentes, las pymes (pequeñas y medianas empresas) han tenido que enfrentar constantes obstáculos para sobrevivir e incursionar en los negocios internacionales, sin embargo esto ha sido muy difícil para ellas. A pesar de ello, la globalización ha generado grandes oportunidades sobretodo en el ámbito de la competitividad mundial. A raíz de la apertura de fronteras para la entrada de todo tipo de productos y servicios, hubo una baja en la producción y el quiebre de muchas empresas, en gran parte por la preferencia de los consumidores por productos del extranjero. La tendencia del empresario mexicano a hacer de los negocios un patrimonio familiar, se ve reflejado en la mayoría de las pymes, así se dio a conocer en el Seminario Internacional sobre el Papel de la Mipyme en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial, celebrado en la Ciudad de México en 1993.

Actualmente México está conformado principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), y son de vital importancia, puesto que forman el 98.79% de la economía mexicana. Gutiérrez Peñaloza(2003, págs. 12-13) señala que una alternativa que cuenta el país es en la creación de una nueva cultura empresarial basada principalmente en la motivación de los empleados, en su creatividad, confianza, lealtad, trabajo, iniciativa y entusiasmo, logrado a través de un sano clima laboral. Esta alternativa se requiere con urgencia se adopte en las pymes, debido a la importancia que tienen para el país.

Características de las pymes en México: Como se mencionó anteriormente, las pymes son el centro económico del país. Esto se debe a la masificación social y a la necesidad de concentrar capital y recursos técnicos para el funcionamiento de servicios y de la producción, sin embargo pese a las complejas normas de dirección, se ha ido mejorando el nivel de perfección. Sin embargo, las pymes tienen la peculiaridad de que no todo lo investiga, lo planean o utilizan una metodología exhaustiva.

Por tanto, las funciones directivas son complejas según el tipo de empresa, además de aspectos culturales, educativos, políticos, económicos y sociales. Rodríguez Valencia (1994, pág. 26), menciona que “Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras sino por su contribución a la economía”. La dimensión de la pequeña y mediana empresa no se mide exclusivamente por el número de firmas, también es por el capital de inversión, por la producción, el valor agregado, el número de empleos generados, por mencionar algunos factores que dan pie a determinar la complejidad y al mismo tiempo la importancia que tienen las pymes como generadoras de empleo y riqueza al país. A continuación se muestra en la tabla 7 la distribución de empresas por tamaño:

**Tabla 7** Distribución de empresas por tamaño

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO	%
Micro	2 605 849	95.5
Pequeña	87 285	3.2
Mediana	25 517	.09
Grande	7 715	.03
Totales	2 726 366	99.9

Fuente: INEGI (2010)

Algunas características de las pymes son la poca o ninguna especialización en la administración, la falta de acceso al capital, el contacto personal estrecho entre director y empleados, la posición poco dominante en el mercado de consumo y la íntima relación con la comunidad local. Planteamiento y delimitación del problema: La investigación busca destacar la importancia de que las pymes mexicanas desde el punto de vista estratégico adopten el gobierno corporativo, para ser competitivas y generar un impacto positivo en el desarrollo económico del país. La interrogante que surge a raíz del problema que tienen las pymes para sobrevivir es: *¿El gobierno corporativo puede implementarse como estrategia de competitividad en las pymes mexicanas?*

Objetivo de la investigación: Analizar el gobierno corporativo como estrategia competitiva en las pymes de México. Bajo el sustento de la teoría de la agencia.

#### Supuestos de la investigación

La problemática detectada, da pie a dos supuestos, estos son:

1. Las pymes son más competitivas al adoptar su gestión como gobierno corporativo.
2. Si no adoptan una estrategia tipo gobierno corporativo es fácil de desplazar la empresa del mercado nacional o internacional.

#### Justificación

Las pymes en México en su mayoría no cuentan con la asesoría ni tecnología suficiente como para ser competitivas. Esto por falta de recursos o capital humano capacitado para el desarrollo de la empresa y la toma de decisión para fortalecer el negocio además de la falta de información y visión de los empresarios.

Es entonces, que las pymes en la actualidad se ven envueltas en un mercado global, lo que incita a las empresas a modernizar sus procesos, capacitar a su personal, asesorarse para mejorar el desempeño de la misma, así como de hacer uso de las tecnologías. Estos aspectos sirven para que la empresa sea competitiva.

La falta de información puede perjudicar al grado de verse afectados en sus rendimientos, en sus precios y costos, por consecuencia, dejan de ser competitivas. Un factor que también influye es la falta de seguimiento a los procesos y decisiones tomadas por parte de la trípode del gobierno corporativo (que es conformado por el consejo directivo, los propietarios y los administradores) (Peng, 2010).

México ha transitado de ser una economía cerrada, con crecimiento hacia adentro, a ser país con un modelo nuevo de crecimiento hacia afuera, a través de la industrialización y la exportación, este modelo fue efectivo de 1940 a 1980, a lo cual le sucedió la crisis de 1982 debido a la sobreprotección en las exportaciones, la sobrerregulación generó monopolios y oligopolios, hubo poca competitividad internacional (Villarreal & Ramos de Villarreal, 2001). Para los años 90's el modelo industrial estuvo en pleno auge.

Actualmente, México exporta casi el 80% de su producción, sin embargo, no ha diversificado los modelos a otras partes del mundo, porque se ha focalizado en Estados Unidos y Canadá; y el porcentaje disminuye para otros países donde también tendría oportunidad de explotar y competir, además de generarle una estabilidad en estos tiempos de volatilidad financiera y económica (Secretaría de Economía, 2013).

El gobierno corporativo puede mejorar la comprensión de las estructuras y mecanismos de gobernabilidad que beneficien al funcionamiento de la organización.

Peng(2010) define la gobernanza como “la determinación de los usos generales en que los recursos de la organización se implementarán y la resolución de conflictos entre los participantes múltiples de las organizaciones. Se centra en el control del interés personal ejecutivo y la protección de los intereses de los accionistas en los entornos donde se separan la propiedad de organización y control”.

Uno de los mayores impactos que ha generado la globalización ha sido la creación de más riesgos, en el sentido de un entorno más volátil y competitivo; pero al mismo tiempo de más oportunidades en cuanto al surgimiento de más mercados. Lo que origina que las empresas redefinan su cultura y adopten una de negocios internacionales que permita la fácil adaptación al cambio y puedan competir con mayor éxito y bienestar.

Esta nueva cultura de gobierno corporativo destaca principalmente en la valoración profunda de los directivos y la honestidad al sostener el negocios, es decir, realmente se interesan por los clientes, los accionistas y los empleados, además valoren los niveles organizacionales, la delegación de responsabilidad y evitan la burocracia formando equipos multifuncionales de trabajo, procurando un ambiente de confianza y comunicación dentro de la organización. Esto a consecuencia de la presencia de un liderazgo en los altos mandos que permite fomentar un buen manejo de toma de decisiones para obtener mejores y más rápidos resultados.

Las pymes mexicanas se encuentran en desventaja en relación a las grandes que acaparan la demanda, por lo que se ven desplazadas en automático. Motivo por el cual se ven en la necesidad urgente de adecuarse y adaptarse al entorno actual que se maneja a nivel global, lo que permitirá ser competitiva. Esto implica un cambio de actitud para mantener un liderazgo en el mercado, pues, cuando se adquiere un bien en el mercado global, no importa el lugar de procedencia (Argentina, México, China), lo importante es que cumpla las preferencias de la demanda y cubra con los estándares de calidad en proceso y comercialización.

En la actualidad, se compite de manera diferente, las empresas pueden triunfar si dominan primero las maneras de competir y superar las barreras de organización normales, haciendo las cosas de una distinta manera, siendo flexibles al cambio y adaptarse al mismo, esto conlleva a una nueva cultura organizacional que de los 90's a la actualidad ha sido ancla de cambio y mejora (Gutiérrez Peñaloza, 2003).

El gobierno corporativo se apoya en herramientas que sirven para una eficiente gestión administrativa como lo son el coaching, el benchmarking, la administración por valores, el empowerment, six sigma, qualityfunctiondeployment, el balancedscorecard, por mencionar algunas.

1. ¿Por qué implementar el gobierno corporativo en las pymes?

Implementar el gobierno corporativo ayuda a institucionalizar la operación de la empresa, dotándola de mayor profesionalismo para la toma de decisiones y la gestión diaria. Algunos de los beneficios que generan a la empresa son:

1. Tener acceso a financiamiento público/privado en mejores términos y condiciones.
2. Puede tomar las mejores decisiones de negocios gracias a la existencia de información oportuna, verídica y relevante proveniente de los reportes financieros que genera.
3. Existe una clara identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad.
4. Se vuelve transparente ante terceros y personal interno.
5. Ayuda a mejorar los procesos de sucesión por cambio generacional.
6. Mide mejor la operación y desempeño del negocio.
7. Favorece la administración de riesgos de la empresa.

El éxito depende de la convicción que el dueño o empresario tenga sobre sus ventajas (De Gárate Pérez & Lara Tenorio, 2010).

## **7.2 Marco teórico y conceptual**

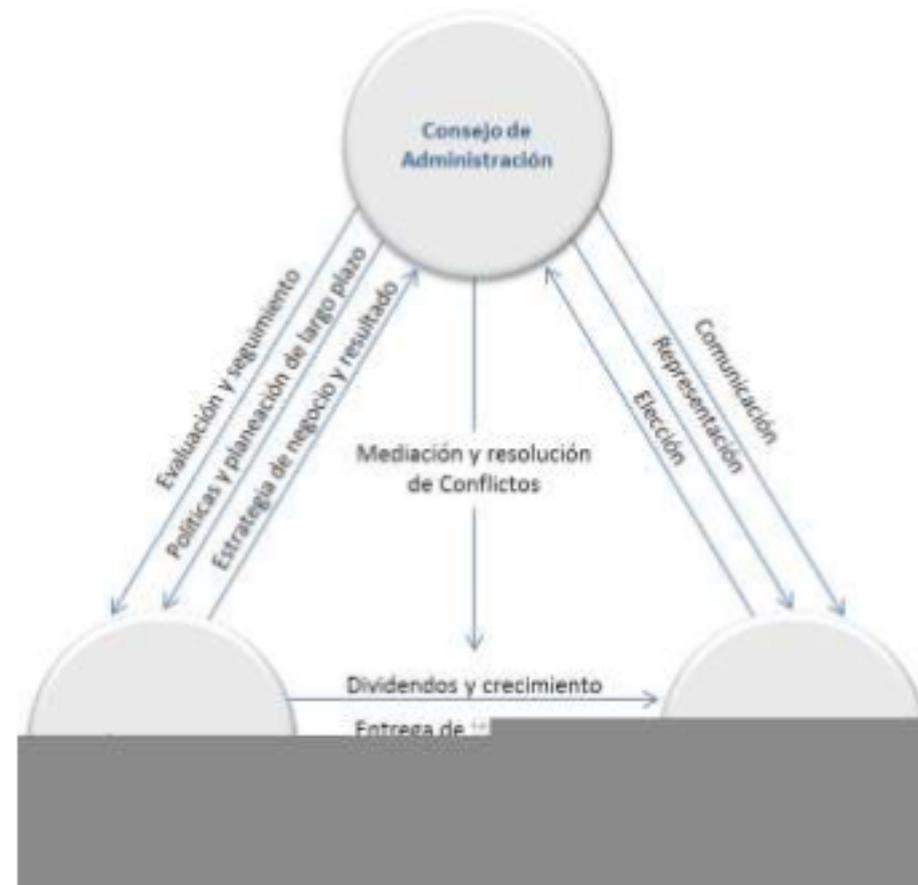
En la actualidad se experimentan continuos cambios en relación al mundo empresarial y social, es por ello que las empresas han cambiado su papel y significado, convirtiéndose en un factor de cambio e influencia social (Limón Suárez, Responsabilidad social corporativa y toma de decisiones ética (Un reto para el empresario mexicano), 2006). “Lo que las compañías hacen o dejan de hacer afecta de manera significativa a su entorno y a su ámbito más directo” (Koontz & Weihrich, 1998).

La Dra. Pilar Baptista, citada por Limón Suárez (2004) realizó un estudio reciente para definir el perfil de las pymes y de los resultados más sobresalientes es que son dirigidas generalmente por el dueño y que a su vez es quien se desempeña como administrador y tomador de decisiones centralizadas.

Para la OCDE (1999), el gobierno corporativo o gobernanza corporativa es referirse a los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas, de llevarse adecuadamente, ayudará a asegurar que las corporaciones utilicen sus recursos de manera eficiente. Entonces se puede decir que el gobierno corporativo es un medio que logra dirigir y controlar a la empresa, de forma que permita conocer los derechos y responsabilidades de las personas que conforman la organización, lo cual posibilita establecer objetivos, procedimientos, políticas y normas que lleven a una mejora en la gestión administrativa y pueda convertirse en competitiva en el mercado.

Deloitte&Touche(2013), muestran un modelo sobre el gobierno corporativo que incluye las partes que lo conforman, así como las responsabilidades y derechos de cada uno de ellos.

**Figura 7.1** Modelo de gobierno corporativo Fuente: Deloitte&Touche(2013)



Con la interacción de las partes del gobierno corporativo se da pie a conflictos internos causados por diferencias de interés y asimetrías de la información. El interés se enfoca hacia las Pymes, tanto por su importancia en la economía ya que son generadoras de riqueza en el país, ya que cubren el 98.7% del total de las empresas a nivel nacional y son generadoras del 45% del PIB (INEGI, 2010), implica que se conceda mayor atención al impulso de su desarrollo tecnológico y su competitividad dentro del mercado globalizado. La ausencia de reformas estructurales que se requieren para sostenerlas y apoyarlas está originando una constante pérdida de competitividad. Es por ello que investigadores del tema “gobierno corporativo” tienen oportunidad de influir directamente en las prácticas de gobierno corporativo a través de la cuidadosa integración de la teoría y la investigación empírica. Madhok(2002), sostiene que “una teoría estratégica de la empresa no debe abordar sólo la decisión con respecto a la gobernanza jerárquica o la gobernanza del mercado, pero también debe tener en cuenta cómo los recursos de una empresa y las capacidades pueden ser mejor desarrollados y desplegados en la búsqueda de la ventaja competitiva”. La teoría de la agencia es quien da pie al estudio del gobierno corporativo. Algunos de los autores expertos que han hecho grandes aportaciones al tema son (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998) así como (Shleifer & Vishny, 1997). Jensen & Meckling(1976) propuso en la teoría de la agencia cómo es que la corporación puede existir, dado el supuesto de que los directivos buscan su propio interés, y un contexto en el que los directivos no soportan los efectos de la riqueza para tomar sus propias decisiones.

Sin embargo Berle&Means(1932) señalan que la teoría es simple, que las grandes corporaciones se reducen a dos participantes directores y accionistas y los intereses de cada uno se supone que es a la vez cara y consistente; además de considerar la idea de que el ser humano debe estar dispuesto a sacrificar sus interés personales por los interese de los demás.

Según, Pratt&Zeckhauser(1985), la separación de propiedad y control no es más que un subconjunto de una serie de problemas económicos que se pueden clasificar como "problemas principal-agente", es decir, reconocen la posibilidad de que con la creatividad en el ámbito de la gobernanza, se pueden hacer mejor las cosas.

Si al agente se le da un ingreso que no depende del esfuerzo, no tiene ningún incentivo económico para realizar un mayor esfuerzo; el objetivo de proporcionar seguridad a los intereses se ve afectado (Peng, 2010).

Mahoney(2005) habla sobre la teoría de la agencia, donde hace algunas predicciones en materia de control, como:

1. Monitoreo de peor calidad, es caro.
2. La pérdida de la agencia es más grave cuando los intereses económicos de los principales y agentes divergen considerablemente.
3. Con un control limitado simple es relativa o totalmente exitosa la empresa.
4. Los beneficios económicos de las reducciones en la pérdida de la agencia será compartida por el director y agente en la mayoría de las situaciones del mercado.
5. El director y el agente tienen un interés económico común en la definición de una estructura de vigilancia y estímulo que produzcan resultados económicos tan cerca como sea posible del resultado económico que se producirían si el monitoreo información fueron sin costo.

La teoría principal-agente da una buena razón para la existencia de los contratos de aparcería. De ahí que surja la pregunta ¿Por qué existe una divergencia tan grande entre la teoría y la práctica? Algunas limitantes del modelo han sido:

1. El costo de especificar relaciones complejas.
2. Los directivos juzgan a los ejecutivos en base a criterios que no se podrían haber establecido de antemano.
3. Recompensa restringida o sistema de penalización. (Generalmente expresada en términos de pagos monetarios).

“La intensidad de capital, el grado de especialización de los activos, los costos de información, mercados de capitales y mercados de trabajo internos y externos son ejemplos de factores en el ambiente de contratación que interactúan con los costos de monitoreo y prácticas diferentes de unión para determinar formas contractuales” (Jensen & Meckling, 1976, pág. 350).

La relación de la agencia se da al existir un contrato en virtud del cual una o más personas (los directores) contratan a otra persona (el agente) para realizar algún servicio en su nombre, lo que implica delegar alguna autoridad de toma de decisiones para el agente.

En este caso las relaciones de la mayoría de las agencias los directores y agentes incurrirán en un control positivo de los costos económicos de unión y habrá una divergencia entre la decisión del agente y las decisiones que maximicen el bienestar económico de los principales.

### **7.3 Metodología**

La metodología empleada para la elaboración de la presente investigación es en base a un enfoque empírico con análisis cualitativo, recurriendo a fuentes electrónicas, literarias y científicas, además de bases estadísticas gubernamentales; se recopiló la información y se consideró aquella que aportara y diera pie a responder la problemática a resolver. Se considera que es un estudio descriptivo pues “analiza cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (Hernández Sampieri, 1991).

Considerando como variable dependiente las pymes mexicanas y como independientes el gobierno corporativo como estrategia, el factor competitividad y del impacto de la teoría de la agencia.

### **7.4 Análisis de resultados**

La investigación ha permitido desarrollar una apreciación más amplia y clara del papel que juega el gobierno corporativo y su importancia, llegándolo a considerar como un punta pie para generar ventajas competitivas en el mercado.

Para el año 2007, el periódico el Universal (2013) publicó un artículo haciendo referencia que las Pymes siguen fuera de las prácticas corporativas en México, sin embargo, durante el periodo 2007-2012 la Secretaría de Economía dio a conocer los avances y apoyos que se han brindado a las pymes a través del Programa Nacional de Promoción y Acceso al financiamiento para las PYMES (Secretaría de Economía, Administración Pública Federal 2006-2012, 2013), reflejados en la tabla 7.1:

**Tabla 7.1** Apoyos de la Secretaría de Economía a PYMES 2007-2012

PROGRAMA NACIONAL DE PROMOCIÓN Y ACCESO AL FINANCIAMIENTO PARA PYMES, 2007-2012

Concepto	Datos Anuales				
	2007	2008	2009	2010	2011 <sup>iv</sup>
Aportación de la SE (Millones de pesos) <sup>v</sup>	1,219.7	1,798.4 <sup>vi</sup>	3,979.3	3,676.5	3,729.5
Sistema Nacional de Garantías	825.0	1,100.0	2,434.0	2,350.0	3,002.0
Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados	2.7	7.8	18.8	7.3	2.3
Asesoría Financiera (Extensionismo)	32.0	80.6	50.0	25.2	27.1
Capital Semilla	120.0	50.0	153.5	200.0	0.0 <sup>vii</sup>
Proyectos Productivos	220.0	400.0 <sup>viii</sup>	915.3	937.6	500.0 <sup>ix</sup>
Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas	n.a.	n.a.	92.7 <sup>x</sup>	31.4	73.0
Franquicias	20.0	160.0	315.0	125.0	125.0
Número de MIPYMES	102,686	84,548	141,838	82,593	77,913
Sistema Nacional de Garantías	81,180.0	54,776.0	84,684.0	71,210.0	69,283.0
Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados	100.0	144.0	142.0	143.0 <sup>xi</sup>	n.a.
Asesoría Financiera (Extensionismo)	18,711.0	27,774.0	51,402.0	7,067.0	7,710.0
Capital Semilla	530.0	201.0	355.0	532.0 <sup>xii</sup>	0.0 <sup>xiii</sup>
Proyectos Productivos	2,062.0 <sup>xiv</sup>	886.0 <sup>xv</sup>	4,381.0 <sup>xvi</sup>	3,062.0 <sup>xvii</sup>	499.0 <sup>xviii</sup>
Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas	n.a.	n.a.	9.0 <sup>xix</sup>	2.0	2.0
Franquicias	103.0	765.0	865.0	577.0	419
Número de nuevos empleos	45,289	32,538	57,401	46,367	39,281
Sistema Nacional de Garantías <sup>xx</sup>	40,590.0	27,389.0	42,342.0	35,605.0	34,641.5 <sup>xxi</sup>
Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados	0.0	2.0	0.0	n.a.	n.a.
Asesoría Financiera (Extensionismo)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Capital Semilla <sup>xxii</sup>	1,590.0	433.0	849.0 <sup>xxiii</sup>	1,379.0	0.0 <sup>xxiv</sup>
Proyectos Productivos <sup>xxv</sup>	2,757.0 <sup>xxvi</sup>	1,516.0 <sup>xxvii</sup>	213.0 <sup>xxviii</sup>	1,761.0 <sup>xxix</sup>	500.0 <sup>xxx</sup>
Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas	n.a.	n.a.	2,873.0 <sup>xxxi</sup>	499.0	1,400.0
Franquicias	352.0	3,198.0	5,875.0	3,662.0	2,739

<sup>v</sup> Las variaciones porcentuales en términos reales de las cifras monetarias presentadas en este cuadro se calcularon utilizando como defactor la variación promedio del Índice Nacional de Precios al Consumidor para el periodo enero-mayo de 2012 (1.0378).

<sup>vi</sup> La generación de empleos se da durante la vigencia y aplicación del financiamiento.

<sup>vii</sup> Los empleos para garantías están estimados sobre un factor de 0.5 empleos generados por cada MIPYME apoyada.

<sup>viii</sup> De los 200 millones de pesos asignados en 2009 al programa, 30 millones de pesos del PCEZM fueron destinados al Programa Emergente de Apoyo a Ex trabajadores de Luz y Fuerza del Centro, siete proyectos de los aprobados en el ejercicio fiscal 2009 fueron cancelados por un importe de 77.3 millones de pesos, por lo que se reportan los recursos ejercidos en el programa.

<sup>ix</sup> Se reportan los resultados de los proyectos vigentes relacionados a los 92.7 millones de pesos de 2009.

<sup>x</sup> La cifra podría diferir de lo reportado en el 5° Informe de Gobierno y el 5° Informe de Ejecución debido a su que se reportaron cifras preliminares, la reportada aquí es la definitiva.

<sup>xi</sup> De los 160 millones de pesos que se tenía como meta destinar al Programa de Capital Semilla 2011, sólo se autorizaron 50 millones de pesos al Organismo Intermedio FOCIR, quien desistió de la operación del Programa 2011 por lo que no se ejercieron para este Programa. Por su parte, para el Programa de Capital Semilla 2012, se autorizaron 100 millones de pesos al Organismo Intermedio FINAFIM, pero el Programa 2012 no se operó en virtud de que se incorporó al esquema del Programa de Financiamiento a Emprendedores con la Banca Comercial.

<sup>xii</sup> La cifra difiere de lo reportado en el 5° Informe de Gobierno debido a que de los 850 millones de pesos programados fueron destinados 500 millones de pesos para el año, el proyecto se encuentra en ejecución por lo que los importes reportados corresponden a los montos programados para el proyecto.

<sup>xiii</sup> La cifra corresponde a la meta estimada para el ejercicio fiscal 2012.

<sup>xiv</sup> Según lo dispuesto por el artículo tercero párrafo segundo del Decreto por el que se crea el Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas se recibieron solicitudes de adhesión al 31 de agosto de 2011 por lo que a la fecha quedan únicamente acciones de seguimiento a los proyectos previamente autorizados.

<sup>xv</sup> El número de empleos se modificó dado que se cancelaron proyectos del ejercicio fiscal 2009.

<sup>xvi</sup> La cifra difiere de lo reportado en el Quinto Informe de Gobierno, debido a la cancelación del proyecto a realizarse en el estado de Morelos.

n.a. No aplica.

p/ Cifras preliminares.

FUENTE: Secretaría de Economía.

Fuente: Secretaría de Economía (2013)

Según datos del INEGI (2013), en México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en comercio 49.9% (1 858 550), servicios 36.7% (1 367 287) e industrias manufactureras 11.7% (436 851).

México aún no se logra implementar la cultura de gobierno corporativo en las pymes a pesar de que el gobierno haga grandes esfuerzos por llegar a estos entes económicos que son fortaleza y pilar de la economía mexicana. Esto se ve reflejado a través del Programa de Mercado de Deuda para Empresas que tiene como finalidad financiar la institucionalización e instalación de Gobierno Corporativo en PYMES mediante pago de servicios profesionales, equipamiento y sistemas que ayuden a fortalecer las mismas, de modo que se conviertan en candidatas emisoras de deuda en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) (Observatorio PYME, 2013). Cabe señalar que para el año 2004 se creó el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC), el cual tiene por objetivo:

“Proporcionar a los miembros del consejo y ejecutivos con la información, metodologías y mejores prácticas de gobierno corporativo que aumentarán la eficiencia y los niveles de transparencia, facilitar el cumplimiento de las normas existentes y generar una mayor confianza de los inversionistas para aumentar su valor económico y social” (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2010, pág. 2).

La revista electrónica de Contaduría Pública expedida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en septiembre del 2010 expuso un artículo que habla sobre el gobierno competitivo en las pymes, destacando sus funciones básicas con la finalidad de que la organización pueda ser dirigida y controlada de manera eficiente, enlistadas a continuación:

1. Función de auditoría.
2. Función de evaluación y compensación.
3. Función de finanzas y planeación.
4. Estas funciones se llevan a cabo a través de dos órganos de control que son:
5. La Asamblea de Accionistas.
6. El Consejo de Administración.

Como parte del análisis de resultados, se cuenta que para el año 2010 la empresa PwC aplicó la primera encuesta sobre el Gobierno Corporativo en México (EGC). Y fue realizada bajo objetivos específicos enunciados a continuación:

1. Obtener información relevante que permitiera constatar el estatus actual de las prácticas de GC y detectar en qué medida la cultura y las prácticas de GC, han logrado permear y posiciona diferentes capas empresariales mexicanas.

2. Conocer la forma en que se estructuran los órganos de GC encabezados por el Consejo de Administración y los órganos intermedios de apoyo (Comités).
3. Indagar cuáles de las prácticas de GC son las más las que registran una menor cobertura o una implementación menos eficaz por parte de las empresas.
4. Recabar los puntos de vista de los participantes en la encuesta, acerca de las áreas de oportunidad, para incorporar a un mayor número de empresas y empresarios a sus disciplinas (Pymempresario, 2013).

La figura 7.3 señala la relación entre las funciones y los órganos de control:

**Figura 7.3** Relación entre funciones y órganos de control



Fuente: De Gárate Pérez & Lara Tenorio(2010)

La relación entre tamaño horizontal y vertical pudiera ser negativa si es que los costos de coordinación crecen con el número de unidades producidas. En cuanto al tamaño patrimonial y la concentración de la propiedad, el efecto que debiera predominar es el de riesgo de diversificación de los accionistas. Si el tamaño patrimonial es mayor, mantener una determinada proporción de la propiedad de la empresa para un accionista requiere aumentar el riesgo que el accionista tiene, pues mayor es el porcentaje de su patrimonio puesto en la empresa. Por ello, es también esperable una relación negativa entre patrimonio y concentración de la propiedad.

1. Las inversiones específicas a terceros dan lugar a mayor negociación y a la necesidad de que el gestor tenga espacio para negociar con más libertad.
2. Los costos de vigilancia a los gestores aumentan la probabilidad de comportamiento de agencia, por lo que aumentan la concentración de la propiedad.

3. Las economías de escala aumentan el tamaño horizontal de las empresas, lo que hace más riesgoso para un accionista poseer una proporción determinada del patrimonio de ella, aumentando así la concentración de la propiedad.
4. El problema de agencia se puede atenuar concentrando la propiedad.
5. No debiera haber relación, en el entendido que tales necesidades constituyen parte de la remuneración.
6. Las regulaciones externas suelen sustituir al control de los accionistas, reduciendo así el problema de agencia y por ende, la concentración de la propiedad (De Gárate Pérez & Lara Tenorio, 2010).

Una clara visión, misión y estrategia la cual es comunicada a los accionistas y repetida frecuentemente. Estos elementos se comparten con los empleados desde el punto de entrevista e inducción creando una mentalidad uniforme y el desempeño en conjunto.

Liderazgo dinámico, visionario y capaz que estimula la buena conducta en la organización. Esta característica se da frecuentemente en una persona (el ejecutivo más elevado), aunque el trabajo en equipo es recomendado, especialmente para garantizar continuidad en caso de rotación en la cumbre.

## **7.5 Conclusiones y recomendaciones**

En base al objetivo establecido en un comienzo, la teoría de la agencia puede propiciar el oportunismo empresarial, sin embargo busca formas de evitarlo proponiendo políticas, reglamentos y sanciones que son establecidas por común acuerdo entre los administradores, los accionistas y el consejo directivo.

Los administradores o agentes son los responsables directos para un funcionamiento eficaz en la organización (Blair & Stout, 2001). Sin embargo se detectó que existe un área de oportunidad para futuras investigaciones, en relación a la influencia que existe entre la trípole de gobierno y el desempeño de la empresa en cuestión financiera y procesos productivos. El gobierno corporativo es una fuente generadora de estrategias, pero se sugiere que consideren recurrir a investigadores y profesionistas expertos para plantear formas de supervisión y asesoría de mejora en la empresa. El gobierno corporativo brinda atributos a la organización, como mejora en su funcionamiento, afianza el compromiso de trabajo, y existe mayor compromiso y confianza de los participantes de toda la organización; lo cual trae como consecuencia contribuir a la eficacia organizativa y a la eficiencia, siempre y cuando no se caiga en extremos. Una deficiencia en el tema ha sido que la teoría de la agencia no brinda información significativa en cuanto a recursos que pueda utilizar el consejo, ni comportamientos o estrategias que pueda implementarse de manera externa a la organización; es por esto que se sugiere recurrir a expertos en el área.

Los recientes cambios legislativos y reglamentarios en México han facilitado la capacidad de los accionistas para participar en los esfuerzos de activistas.

Estos cambios son fundamentales para la eficacia del sistema de gestión, desde el punto de vista de los accionistas, ya que la eficacia de la concentración de la propiedad depende en gran medida de la eficacia del sistema legal que proteja los derechos de propiedad de los accionistas (Shleifer & Vishny, 1997).

En México, las pymes se han visto afectadas por las políticas industriales de proteccionismo y apertura de fronteras indiscriminadamente; por lo que “requieren darle un nuevo enfoque a su cultura para poder enfrentar exitosamente los retos y oportunidades que el entorno presenta, para no ser desplazadas de los mercados internacionales y mantener una buena posición en el nacional, para crear un ambiente de trabajo agradable y confiable que comprometa a los empleados, clientes, proveedores, etc., con la organización; sintiéndose parte de ésta para alcanzar sus objetivos y lograr ser competitivas en el entorno actual de globalización” (Gutiérrez Peñaloza, 2003).

Las pymes necesitan desarrollar la capacidad para actuar en un ambiente de cambio constante, competitivo, participativo e internacional. En este entorno, el director o dueño deberá tener la capacidad para comprender los cambios políticos, sociales, económicos, culturales, psicológicos y medio-ambientales. Por lo tanto no se puede limitar la evaluación del rendimiento solamente a las variables económicas y financieras, esto en base a un modelo de gobierno corporativo como estrategia competitiva.

## 7.6 Referencias

Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.

Blair, M., & Stout, L. (2001). *Corporate accountability: Director accountability and the mediating role of the corporate board*. Washington: Washington University Law Quarterly. Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. (2010). Gobierno Corporativo en México, progresos recientes. *Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, Boletín Consilium*, 1-8.

Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance. *Strategic management journal*, 269-290.

De Gárate Pérez, L., & Lara Tenorio, A. G. (07 de Septiembre de 2010). *Revista Contaduría Pública*. Obtenido de Instituto Mexicano de Contadores Públicos: <http://contaduriapublica.org.mx/?p=1781>

Deloitte & Touche. (4 de Junio de 2013). *Deloitte*. Obtenido de [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Gutiérrez Peñaloza, L. A. (2003). *Los retos de las PYMES mexicanas frente a la globalización*. México: UNAM.

Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.  
INEGI. (5 de Abril de 2010). *Censos económicos 2010*. Obtenido de Banco de información económica: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>

INEGI. (5 de Junio de 2013). *INEGI*. Obtenido de Censos económicos 2009: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.

Koontz, & Weihrich. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Limón Suárez, E. (2004). Análisis de la no contratación de personal en pymes del sector servicios de Veracruz periodo 2002-2003. En E. Limón Suárez, *Tesis para obtener el grado de maestro en administración* (págs. 94-95). Veracruz: Universidad Cristobal Colón.

Limón Suárez, E. (2006). *Responsabilidad social corporativa y toma de decisiones ética (Un reto para el empresario mexicano)*. Veracruz: Universidad Cristobal Colón.

Lombera Martínez, M. (1 de Junio de 2013). *El Universal*. Obtenido de Las Pymes, aún fuera de las prácticas corporativas: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/57423.html>

Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal No. 23*, 535–550.

Mahoney, J. T. (2005). *Economic foundation of strategy. Chapter 4: Agency theory*. Champaign, IL: University of Illinois at Urbana-Champaign.

Observatorio PYME. (20 de Mayo de 2013). *Observatorio PYME*. Obtenido de Pymes en el Informe: [http://www.observatoriopyme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=96:pymes&catid=34:articulos](http://www.observatoriopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=96:pymes&catid=34:articulos)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. EE: OECD.

Peng, M. W. (2010). *Global Strategy*. Cincinnati: Thomson South-Western.

Pratt, J. W., & Zeckhauser, R. J. (1985). *Principals and Agents: An Overview*. Boston: Harvard Business School Press.

Pymempresario. (2 de Junio de 2013). *Pymempresario*. Obtenido de 1ª Encuesta de Gobierno Corporativo en México: <http://www.pymempresario.com/2011/08/1%C2%AA-encuesta-de-gobierno-corporativo-en-mexico/>

Rodríguez V., J. (1994). *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México: ECASA.

Secretaría de Economía. (1 de Junio de 2013). *Competitividad y Normatividad*. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad>

Secretaría de Economía, Administración Pública Federal 2006-2012. (2013). *Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. 04: Junio.

Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of finance*, 737-783.

Villarreal, R., & Ramos de Villarreal, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistemática. *Bancomext*, 772-788.

