

IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS EN LAS MIPYMES FAMILIARES Y NO FAMILIARES DE LA ZONA METROPOLITANA DE OAXACA

García Bustamante, Nancy Elena ¹ Orozco Blas, Eira Gisela ² Alarcón Alcántara, Ricardo ³

RESUMEN

Las MIPYMES familiares y no familiares son las empresas más representativas para la economía de la zona metropolitana de Oaxaca, por ello son objeto de este estudio, para conocer sus avances en torno al tema de Gobierno Corporativo (GC) y el impacto de este en las mismas. Realizando un estudio de tipo exploratorio y cuantitativo, con el que podemos advertir que el GC en todas las empresas funciona para asegurar y fortalecer la ética y la transparencia, convirtiéndose en un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento de estas, fomentando la confianza de los inversionistas y de los grupos de interés. El GC puede considerarse como parte de la estrategia empresarial, aunque aún es un tema desconocido por muchos empresarios e incluso considerado innecesario; sin embargo, a largo plazo con estos lineamientos y recomendaciones, se pretende obtener tanto bienestar social y económico de las MIPYMES.

Palabras claves: MIPYMES; empresa familiar; empresa no familiar; Gobierno Corporativo; buenas prácticas corporativas.

IMPORTANCE OF GOOD CORPORATE PRACTICES IN SMALL FAMILY AND NON-FAMILY BUSINESSES IN THE OAXACA METROPOLITAN AREA

ABSTRACT

The small family and non-family businesses are the most representative companies for the economy of the Oaxaca metropolitan area, so they are the object of this study, to know their progress on the topic of Corporate Governance (GC) and its impact on them. Carrying out an exploratory and quantitative study, with which we can see that CG in all companies works to ensure and strengthen ethics and transparency, becoming a key element in increasing economic efficiency and promoting their growth, promoting the confidence of investors and interest groups. CG can be considered as part of the business strategy, although it is still an issue unknown by many entrepreneurs and even considered unnecessary; however, in the long term with these guidelines and recommendations, it is intended to obtain both social and economic well-being of the small business.

Keywords: Small Business; family business; non family business; Corporate Governance; good corporate practices

¹ Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca (México). E-mail: nbustamante26@hotmail.com

² Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca (México). E-mail: bucofi_orozco@hotmail.com

³ Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca (México). E-mail: riala2@hotmail.com

1. Introducción

Las buenas prácticas de gobernanza ayudan a las compañías a operar de forma más eficiente, atraer capital, evitar la corrupción y la mala gestión, así como mejorar sus relaciones con los grupos de interés. Referenciar algunas de las crisis empresariales más notorias de este siglo, como la de ENRON en Estados Unidos en el año 2001, Parmalat de Italia en el año 2002, Odebrecht de Brasil en el año 2015, la FIFA en Suiza en 2015 y Oceanografía de México en 2014, dejan en claro que tuvieron como común denominador incumplimientos en el Gobierno Corporativo (GC) de dichas entidades, principalmente a nivel del rol y funciones de directivos, así como de control interno; todo ello a pesar de los informes favorables emitidos por auditores externos y calificadoras de riesgo.

En el marco del Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo realizado en 2005 (Banco Mundial, 2005), se sustenta que no solo las crisis por fraudes a nivel mundial en importantes empresas han motivado en ellas el fortalecimiento del GC, la cual, al proporcionar una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y al facilitar la determinación de los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y supervisar su cumplimiento, conduce a un mejor desempeño operacional y menor riesgo de crisis financieras,.

No solo las grandes empresas que cotizan en bolsa requieren implementar prácticas de gobierno corporativo. Actualmente, la mayor parte de las unidades económicas en la República Mexicana son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales son de vital importancia puesto que representan el 99% de la economía mexicana (INEGI 2019). Aproximadamente, el 83% de ellas son de índole familiar (UDLAP, 2017), por lo que es momento de tomar acciones en este mundo globalizado y altamente competitivo para cambiar los paradigmas del empresario en el sentido de cuestionarse el valor real de las mejores prácticas corporativas, siendo escasas las investigaciones sobre las prácticas corporativas de las MIPYMES en el Estado de Oaxaca, las cuales representan 244 310 unidades económicas y, en particular, del área metropolitana de Oaxaca donde se contabilizan 52 327 microempresas (INEGI, 2019).

Ahora bien, según el Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad (IODEMC, 2019), de cada 100 empresas que se crean, 40 habrían cerrado al finalizar el primer año; al quinto año 72 ya no existirían; 20 llegarán a los diez años de vida y sólo 12 empresas se consolidarán a largo plazo (IODEMC, 2019). De allí que surge la necesidad de conocer cuáles son las prácticas de gobierno corporativo que llevan a cabo las MIPYMES familiares y no familiares en la zona metropolitana Oaxaca, frente a las recomendaciones de los códigos de buen gobierno. La pertinencia de esta investigación esté sustentada en la necesidad de identificar las prácticas reales de GC de las microempresas oaxaqueñas, para luego mejorar y fortalecer aquellas que aún no estén alineadas con los estándares y recomendaciones existentes en esta materia.

Esta pretensión encuentra justificación y demuestra su relevancia al considerar que en la actualidad, para fortalecer la ética y la transparencia en la gestión empresarial, se acude a las buenas prácticas de gobierno corporativo, teniendo en cuenta, además, que este constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversionistas y de los grupos de interés, proporcionando una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determinando los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y supervisar su cumplimiento.

2. Aspectos teórico-conceptuales

Para contextualizar el objeto de estudio desde una perspectiva teórica, a continuación se presenta la conceptualización de las MIPYMES, se hace una revisión a los elementos claves de la Teoría de la Agencia y al constructo del Gobierno Corporativo, finalizando con los elementos fundamentales del Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas.

2.1 MIPYMES

Las siglas MIPYMES hacen mención a las micro, pequeñas y medianas empresas que existen en un país. Dicho término se utiliza para diferenciarlas de las grandes compañías y de las gigantes multinacionales que son comunes en nuestros días.

Por lo general, las MIPYMES están compuestas por un número limitado de trabajadores, tienen un presupuesto muy reducido y, por lo tanto, reciben apoyos de los gobiernos correspondientes. Estas empresas surgieron como alternativa para combatir el desempleo, iniciaron sin una planeación adecuada y con escasa capacidad para financiarse; no obstante, tienen un papel fundamental en el desarrollo socioeconómico de cualquier país.

Entre las características de las MIPYMES, la literatura destaca: (a) la poca o nula especialización en la administración, (b) la falta de acceso al capital, (c) el estrecho contacto personal entre el director y los empleados, (d) la posición poco dominante en el mercado de consumo, y (e) la íntima relación con la comunidad local. En este mismo orden de ideas, las MIPYMES se caracterizan por no contar con una planeación eficiente que les permita vislumbrar de manera clara el rumbo del negocio, carecen de una organización capaz de controlar con efectividad la asignación de actividades, cuentan con una dirección poco involucrada en los cambios dinámicos producto de la globalización y presentan serias deficiencias en el control, haciéndolas vulnerables por carecer de efectividad en sus procesos y para la obtención oportuna de información, interna y externa, requerida para la toma de decisiones.

Siguiendo este hilo conductor, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LDCMIPYME), en el artículo 3, fracción III, de su última

reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de fecha 13 de agosto de 2019, establece la estratificación de las empresas según el número de trabajadores, tal como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1: *Estratificación de las empresas, por número de trabajadores*

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 250	31 - 100	51 - 100

Fuente: Ley para el Desarrollo y la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf

Las MIPYMES son las unidades económicas más representativas y abundantes de la economía mexicana. En particular, algunas MIPYMES oaxaqueñas han hecho grandes esfuerzos para mantenerse en el mercado después de conflictos sociales y políticos del Estado, tal como el ocurrido en el año 2006 (Bolos, Silvia; Estrada Saavedra & Marco, 2010). Algunas de ellas han iniciado el proceso de establecer la gobernanza corporativa como una alternativa de estrategia competitiva, generando bienestar social y económico (Flores, Vargas y Casas, 2014).

2.2 Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia hace referencia a un método por medio del cual una persona o compañía (el principal) le pide a otra persona (el agente) realizar una actividad a nombre de él. Para que exista un vínculo de agencia, el principal debe permitir al agente: suscribir, cambiar o terminar contratos con terceros en nombre del principal. Madhok (2002) afirma que una estrategia empresarial no solo debe abordar la decisión con respecto a la gobernanza jerárquica o la gobernanza del mercado, sino que también debe tomar en cuenta los recursos de una compañía, así como el talento desarrollado y ampliado que puede ser utilizado para la obtención de la ventaja competitiva.

Acosta (2018) refiere que en torno a la Teoría de la Agencia han surgido dos tipos de gobiernos corporativos opuestos, el modelo *Shareholders* o angloamericano y el modelo *Stakeholders* o alemán.

El modelo *Shareholders* está diseñado para cubrir las expectativas del propietario; en este caso, maximizar la rentabilidad del accionista. Según Rodríguez, Fernández y Rodríguez (2013), los supuestos del modelo *Shareholders* se ajustan a las estructuras de las empresas en los países desarrollados, en particular de tradición legal anglosajona; por ejemplo, Reino Unido, Estados Unidos de América, Canadá y Australia, con una estructura de propiedad diversificada, y, por lo tanto, con una separación entre propiedad y control que facilita un mayor acceso al mercado de valores, en donde la estabilidad laboral no es un elemento principal del gobierno

corporativo. En contraposición, el modelo *Stakeholders*, con una tradición legal alemana, tiene por objetivo cubrir las necesidades de todos los grupos de interés, estando caracterizado por una estructura de capital concentrada en pocos propietarios, un mayor acceso al financiamiento a través de instituciones financieras, la estabilidad laboral y el fomento del compromiso de los empleados como elemento principal del gobierno corporativo.

Tabla 2: Modelos de Gobierno Corporativo de Shareholders y Stakeholders

Aspecto	Modelo Shareholders (o anglosajón)	Modelo Stakeholders (o alemán)
Teoría	Teoría de la Agencia	Teorías de redes y del servidor
Conceptualización	El gobierno corporativo tiene relación con los sistemas de control para que aquellos que proporcionan recursos financieros a una empresa se aseguren una rentabilidad adecuada por sus inversiones, mediante una gestión eficiente por parte de los directivos (Shleifer y Vishny, 1997)	El gobierno corporativo es un sistema que regula y equilibra las actividades entre accionistas mayoritarios y minoritarios, ejecutivos y el Consejo de Administración, con el objetivo de incrementar la confianza entre los grupos de interés (<i>Stakeholders</i>) y de aumentar los resultados económicos. (Morck, 2014)
Estructura de gobierno	Principal, agente, Consejo de Administración	Principal, agente, Consejo de Administración y grupos de interés
Beneficiario	Prioriza los intereses de los accionistas	Toda la organización
Objetivo	Maximizar los beneficios de los accionistas	Conseguir múltiples objetivos de las diferentes partes con diversidad de intereses
Mercado de Valores	Mayor financiamiento empresarial por medio del mercado de valores	Existe una gran participación de los bancos en el financiamiento empresarial, que participan como accionistas y acreedores
Capital social	No existe concentración de capital accionario en pocas manos	Existe una tendencia a la concentración del capital accionario en pocos propietarios
Incentivos	Mayores incentivos económicos a los directivos en función de la rentabilidad	Menores incentivos económicos a los directivos en función de la rentabilidad
Alineación de intereses	A través de herramientas de mercado	El papel central en la alineación de intereses lo cumplen los Consejos de Administración
Estabilidad laboral	Menor estabilidad laboral	Mayor estabilidad laboral
Proceso de gobernanza	Control	Coordinación, cooperación y resolución de conflictos
Modelo de Comportamiento Organizacional	Económico	Social

Fuente: Acosta Palomec, Galo Ramiro. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5116/511654337004>

Tal como se advierte en la Tabla 2, el modelo *Shareholders* está diseñado para cubrir las expectativas del principal; en contraposición, el enfoque *Stakeholders* tiene el objetivo de cubrir las necesidades de todos los grupos de interés.

Para el caso particular de los países de América Latina, considerando que los mercados de valores están caracterizados por un bajo nivel de desarrollo, alta concentración del capital accionario en pocas manos y el predominio de un tejido empresarial administrado mayoritariamente por sus propietarios, resulta adecuado reunir los elementos aplicables de los dos modelos. En este sentido, el Banco de Desarrollo para América Latina (CAF) publicó en el año 2011 el documento titulado: “Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares” y, en 2013, los “Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo” con el objetivo de que las empresas puedan diagnosticar y reforzar sus prácticas de gobierno corporativo, con la flexibilidad que requieran.

2.3 Gobierno Corporativo en México y su Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo

Para el Banco de Desarrollo de América Latina, el gobierno corporativo constituye el conjunto de prácticas que, aun sin necesidad de estar expresadas de manera formal, gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran; es decir, la gerencia, y los que invierten recursos en ella, bien sean los dueños o los que prestan dinero en general (CAF, 2010).

Por lo que respecta a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el GC es el mecanismo de los accionistas que guía a la administración de la empresa para generar la eficiencia, equidad, transparencia y resultados mediante acciones seguidas por la empresa, a fin de obtener razonabilidad, rendición de cuentas, resultados, transparencia y responsabilidad (OCDE, 2004). Es un mecanismo que ajusta las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la compañía, a través de la definición y selección de cargos estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión. En este sentido, el objetivo del GC es desarrollar un método en el que se aprecie una relación entre la Dirección y el Consejo de Administración, que represente a los accionistas, una la administración de los negocios, le dé seguridad a los inversionistas y terceros, y oriente la empresa bajo normas de negocio saludables y de mucha productividad.

Al igual que en el resto de países latinoamericanos interesados en fomentar buenas prácticas de GC, México, de modo coherente con lo planteado por la OCDE (2004); dio a conocer en 1999 el Código de Mejores Prácticas Corporativas que ha sido revisado y actualizado (CCE, 2018) 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 (CCE, 2020) 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”; teniendo 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.” (CCE, 2020).

En esa línea, a iniciativa del CCE se creó el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, con la responsabilidad de emitir el Código de Mejores Prácticas Corporativas en México, así como de su actualización y adecuada difusión. Derivado de la última actualización efectuada a dicho documento en julio de 2018, se ha modificado el nombre a “Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo”, con el propósito de contar con una guía para la adopción de un buen modelo de GC en la República Mexicana y que es aplicable a todo tipo de sociedades civiles, mercantiles y de asistencia social, sean públicas o privadas, sin distinguir su tamaño, su actividad o su composición accionaria.

La adecuación del nombre al código obedece a la incorporación de doce principios básicos; entre ellos el de conducción honesta y responsable de la sociedad; así como sesenta mejores prácticas, entre las que se contemplan: (i) la prevención y solución de controversias entre los accionistas y/o entre los consejeros; (ii) recomendar la incorporación de la mujer en la integración del Consejo de Administración; (iii) la selección, contratación, evaluación y compensación de los consejeros; y (iv) la elaboración de un Acuerdo Familiar para su representación en los órganos de gobierno (CCE, 2018).

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 definir el rumbo estratégico, vigilar la operación y aprobar la gestión de la sociedad. Adicionalmente, cuando se trata de empresas familiares, surge otro órgano denominado ‘Consejo de Familia’ quien es el encargado de velar por el equilibrio entre familia, propiedad y administración (CAF, 2011).

Como se indicó anteriormente, 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 (CCE, 2018). Está conformada estrictamente por los socios y se enfoca en decisiones vitales del negocio, distintas a las que le corresponden al Consejo de Administración, por lo que resulta recomendable incorporar las buenas prácticas de GC con respecto a los accionistas en el documento constitutivo (CAF, 2011).

El Consejo de Administración es el segundo órgano de gobierno en importancia; se recomienda que los miembros no estén involucrados en la operación diaria de la sociedad para que puedan aportar una visión externa e independiente. Puede apoyarse en órganos intermedios que se dediquen a analizar información y a proponer acciones

en temas específicos, de importancia para el Consejo, por lo que no constituyen un órgano ejecutivo. Los órganos intermedios podrán ser conformados entre 3 y 15 consejeros, y en la práctica internacional se le denomina 'comités' a nivel de estructura, sugiriéndose que estén conformados únicamente por consejeros independientes. Sus cuatro funciones determinantes son:

1. *Función de auditoría, tanto interna como externa:* ha de garantizar que exista objetividad claridad y transparencia en la información financiera de la sociedad, se valide el control interno y se evalúen las operaciones con partes relacionadas, así como estar atenta a identificar posibles conflictos de interés (CCE, 2018).
2. *Función de evaluación y compensación:* está encaminada a que la sociedad cuente con políticas de evaluación y compensación adecuadas, razonables y en el mejor interés de la sociedad, que le permita ser competitiva, estable y permanente en el tiempo. Por ejemplo, sugiriendo los criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel, así como, políticas para la determinación de las remuneraciones de dichos funcionarios considerando las métricas para el desempeño individual y su contribución a los resultados de la sociedad. Además, auxiliar al Consejo de Administración para asegurar que la sociedad cuente con un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel, de manera que este proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada (CCE,2018).
3. *Función de finanzas y planeación:* atañe a la existencia de un sistema que asegure la revisión periódica del rumbo estratégico de la empresa (CCE, 2018); esto implica formalizar la planeación estratégica a través de documentos que incluyan la visión, la misión, la validación de política y lineamientos relacionados con las inversiones, el financiamiento y el presupuesto; lo que asegurará la estabilidad y permanencia en el tiempo en beneficio de los accionistas y los terceros interesados.
4. *Función de Riesgo y cumplimiento:* comprende el análisis de los mecanismos implementados por la Dirección General para la identificación, administración, control y revelación de los riesgos identificados, así como para el cumplimiento de todas las disposiciones legales a las que está sujeta la sociedad; entre ellas: ataques cibernéticos y robo de información, continuidad del negocio y la recuperación de información en caso de desastres, efectos de los cambios económicos y regulatorios del país y del extranjero, disrupción en el modelo de negocio, cambios climáticos y sus efectos en la cadena de suministros, movimientos geopolíticos, sociales y migración, ausencia de innovación y desarrollo de nuevos negocios.

2.4 Empresa y protocolo familiar

De acuerdo con la 'Mejor Práctica' número 48 del Código de Principios y Mejores Prácticas (CCE, 2018), y considerando que un número significativo de las sociedades en México son de carácter familiar, es importante que en la familia o familias se llegue a un acuerdo que señale, con toda claridad, la forma como serán representados sus intereses en los órganos de gobierno de la sociedad. En esa tónica, resulta recomendable la creación del Consejo Familiar como órgano encargado de ventilar las decisiones familiares y la administración del protocolo, además de resolver los conflictos que puedan surgir (CAF, 2011).

El protocolo familiar es el documento marco y constituyente que regula las relaciones entre familia, accionistas y empresa. Este puede ser definido como un acuerdo entre los accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo. Su objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia, la empresa o el patrimonio.

El protocolo familiar puede representar distintos grados de obligatoriedad. Puede tener carácter puramente moral, o constituir un verdadero contrato que origina derechos y obligaciones entre las partes. La organización de la empresa familiar es una estructura jurídica compleja, en el que el protocolo familiar, como negocio básico y constituyente, integra negocios jurídicos de distinta naturaleza y crea figuras a medida que son utilizadas para construir la sociedad familiar. Entre las figuras se encuentran los estatutos corporativos, el testamento, las capitulaciones matrimoniales, las fundaciones, entre otros.

3. Metodología

En este apartado se describen los principales aspectos metodológicos de estudio, siendo una investigación con un enfoque cuantitativo y de alcance exploratorio considerando que ofrece un primer acercamiento a la problemática de las MIPYMES ubicadas en el área metropolitana de Oaxaca, las cuales fueron determinadas siguiendo los criterios de estratificación contenidos en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LDCMIPYME, 2019); adicionalmente se considera área metropolitana a los diecinueve municipios que se establecen en la delimitación de zonas metropolitanas del INEGI (2015). Tomando en cuenta que del total de Unidades Económicas (UE) del sector privado en el país las MIPYMES representan el 99%, en el estado de Oaxaca se encuentran el 4.5%, que representan 244 310 UE y las MIPYMES del área metropolitana de Oaxaca conforman 52 327 negocios (INEGI, 2019) como a continuación se muestra:

Tabla 3: *Distribución de las unidades económicas en la zona metropolitana de Oaxaca*

Municipio	Unidades económicas (UE)	Municipio	Unidades económicas (UE)
067 Oaxaca de Juárez	30 242	350 San Sebastián Tutla	977
083 San Agustín de las Juntas	761	375 Santa Cruz Amilpas	640
087 San Agustín Yatareni	676	385 Santa Cruz Xoxocotlán	4 759
091 San Andrés Huayápam	305	390 Santa Lucía del Camino	4 116
107 San Antonio de la Cal	2 098	399 Santa María Atzompa	1 944
115 San Bartolo Coyotepec	815	403 Santa María Coyotepec	231
157 San Jacinto Amilpas	1 043	409 Santa María del Tule	745
174 Ánimas Trujano	267	519 Santo Domingo Tomaltepec	197
227 San Lorenzo Cacaotepec	995	553 Tlaxiactac de Cabrera	1043
293 San Pablo Etla	473	Total Zona metropolitana	52 327

Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI (2019).
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Dadas las restricciones de movilidad derivadas de la emergencia sanitaria producida por la Covid-19, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los integrantes del grupo *Business Network International* (BNI), capítulo Tequio de la ciudad de Oaxaca de Juárez; así como a empresarios asesorados por los contadores inscritos en el Colegio de Profesionales de la Contaduría de Oaxaca, A.C.

La recolección de información se obtuvo mediante la aplicación de 50 encuestas, siendo todas válidas. El instrumento estaba estructurado mediante 18 preguntas orientadas a ampliar la comprensión acerca de la situación actual de las MIPYMES ubicadas en el área metropolitana de Oaxaca, concretamente en cuanto a la implementación del gobierno corporativo, como una buena práctica de gestión.

4. Resultados y discusión.

Tal como se indicó, el objetivo de la investigación fue identificar si las MIPYMES familiares y no familiares de la zona metropolitana de Oaxaca tienen implementadas prácticas de gobierno corporativo; en función de ello en este apartado se presentan los resultados obtenidos de la encuesta mediante las respuestas provistas por 50 empresarios y/o directivos de las empresas. Al efecto, de los empresarios entrevistados solo cuatro mencionaron que sus negocios no son familiares, lo que representa el 8% del total de la muestra (Figura 1). Es importante mencionar que en México no se cuenta

con un registro oficial de Empresas Familiares (EF), por lo que nos lleva a equiparar este porcentaje con el establecido por el Centro de Investigación de Empresas Familiares de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP, 2017) que es del 83%, estando entonces nueve puntos porcentuales por arriba de la media nacional.

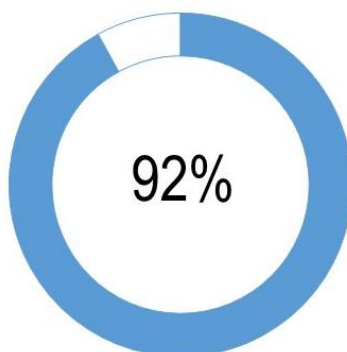


Figura 1. Porcentaje de empresas familiares que participaron en el estudio

De las 46 entidades consideradas como empresas familiares, el 65.21% están en la primera generación de la familia propietaria; esto quiere decir que los fundadores se encuentran al mando de la organización; por su parte, el control del 21.74% de las empresas participantes en el estudio está en posesión de los hijos que conforman la segunda generación, y solo 13.05% están a cargo de la 3ª generación en adelante, o compartiendo la propiedad de la empresa (Figura 2).

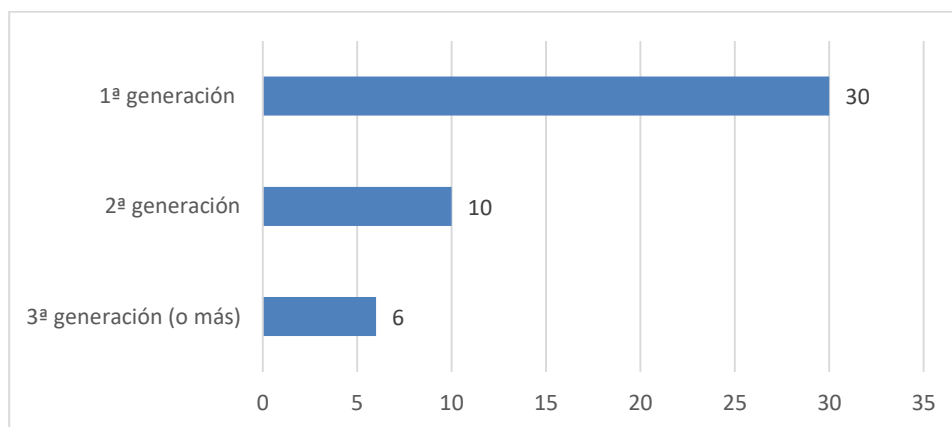


Figura 2. Distribución de las generaciones familiares que ejercen el control de la empresa

De las 50 personas encuestadas solo cinco de ellas no pertenecen al área directiva de la empresa, siendo estos asesores externos. De los que sí ocupan cargos de dirección, 34 ocupan dos o más posiciones dentro de la empresa, principalmente como propietarios y ejerciendo funciones administrativas, infiriéndose que la capacidad

financiera no es suficiente para contratar personal diferente en cada área directiva, o bien porque se dificulta a los dueños delegar funciones (Figura 3).

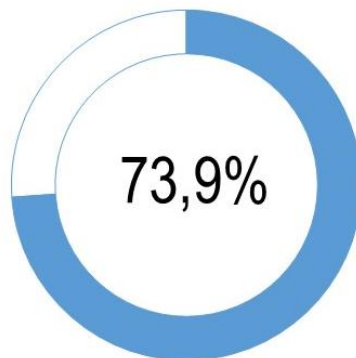


Figura 3. Porcentaje de directivos que ocupan más de un cargo de dirección en la empresa

En relación al tiempo de vida las MIPYMES participantes en el estudio, en la Figura 4 se observa que el 66% tiene una vida menor de 20 años; lo cual supera la media nacional de supervivencia de las MIPYMES que según el INEGI (2019) para el estado de Oaxaca es de 6.6 años.

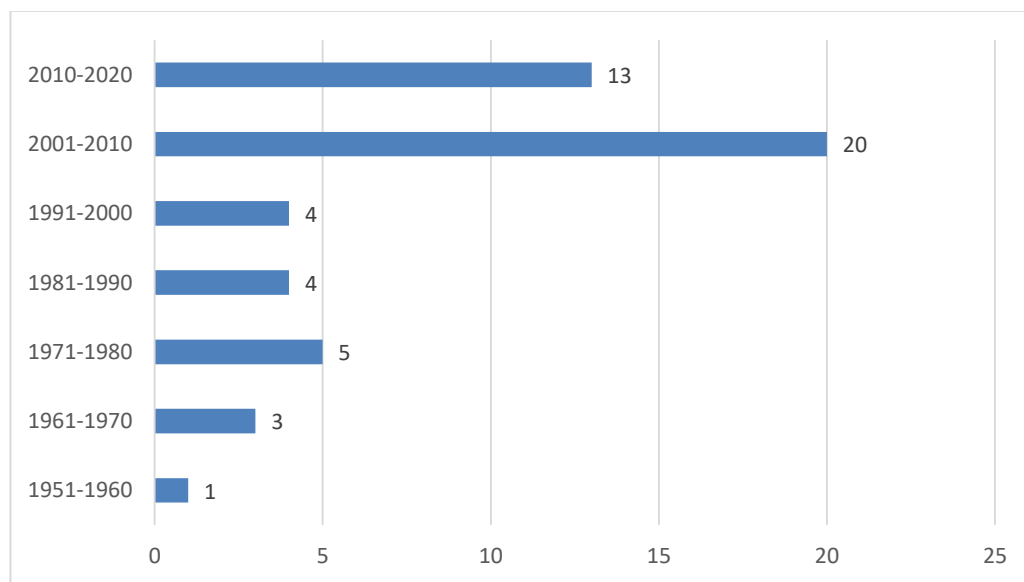


Figura 4: Distribución de las empresas participantes en el estudio, según año de fundación

Considerando los datos estadísticos del INEGI (2019) las MIPYMES representan el 99.08% del total de las empresas en México, lo que se replica de manera similar en nuestra investigación, pues solo el 4% son empresas consideradas grandes y el resto pertenecen al sector de la micro, pequeña y mediana empresa, el cual es la base de la economía del país. La distribución de las empresas participantes en el estudio según su tamaño es mostrada en la Figura 5.

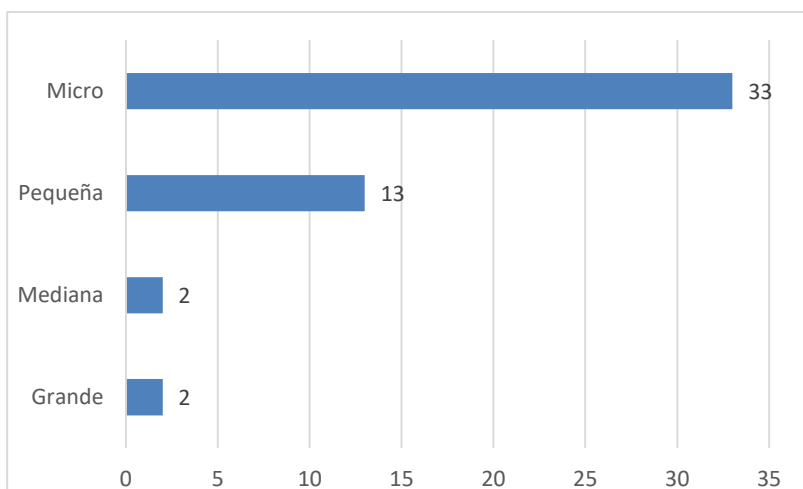


Figura 5: Distribución de las empresas participantes en el estudio, según su tamaño

El 72% de las empresas consideradas para el estudio pertenecen al área de servicios y solo el 10% se dedican al sector industrial; esto es coherente con la vocación hacia la prestación de servicios que caracteriza al área metropolitana de Oaxaca, en la que al igual que en el resto del estado se registran muy pocas empresas del giro industrial (Figura 6).

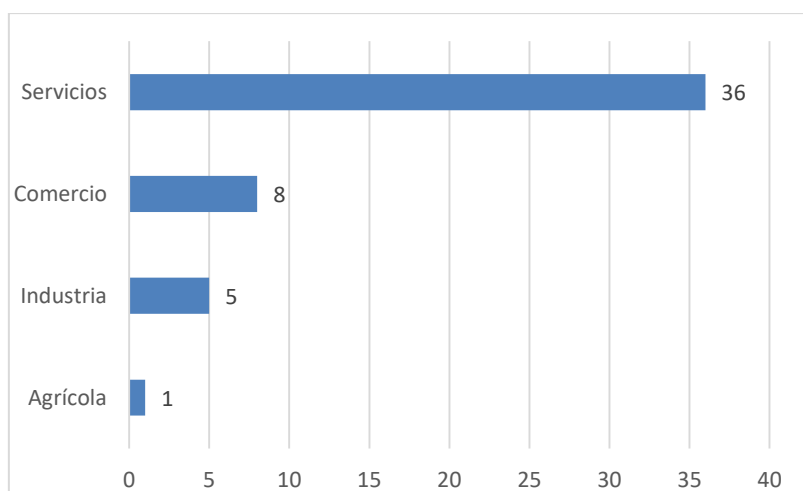


Figura 6: Distribución de las empresas participantes en el estudio, según el sector al que pertenecen

Una vez analizados los puntos referentes a la primera parte del instrumento, seguimos con la sección referente a la forma en que están administradas estas entidades y sobre todo con los resultados de la implementación de buenas prácticas corporativas. Al respecto, en primer lugar es importante señalar que en la mayoría de las empresas participantes en el estudio (64%) no se han implantado prácticas de gobierno corporativo; sin embargo, tal como se ve reflejado en la figura 8, el 50% de los directivos aseguran conocer los elementos del GC, de lo que se infiere que siete empresas no lo han implementado, aun cuando los responsables de su gestión dicen conocer las prácticas de gobierno corporativo.

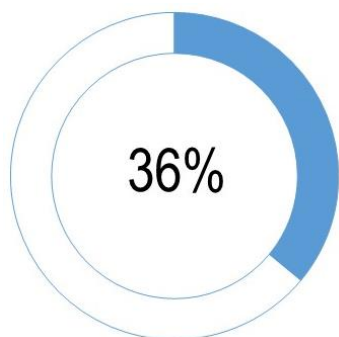


Figura 7: Porcentaje de empresas que han incorporado prácticas de gobierno corporativo

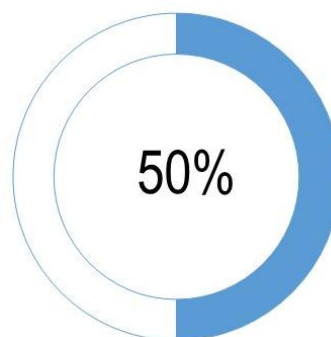


Figura 8: Porcentaje de directivos que dicen conocer las prácticas de gobierno corporativo

Además, consideran que los órganos de gobierno que influyen de manera más significativa en el logro de los objetivos de la empresa son el Consejo de Administración (42%), la Asamblea General de Accionistas (28%) y el Consejo de Familia (24%), ya que estos son los órganos que toman las decisiones dentro de la empresa, siendo importante reconocer que los empresarios identifican plenamente quien puede tomar decisiones en la organización.

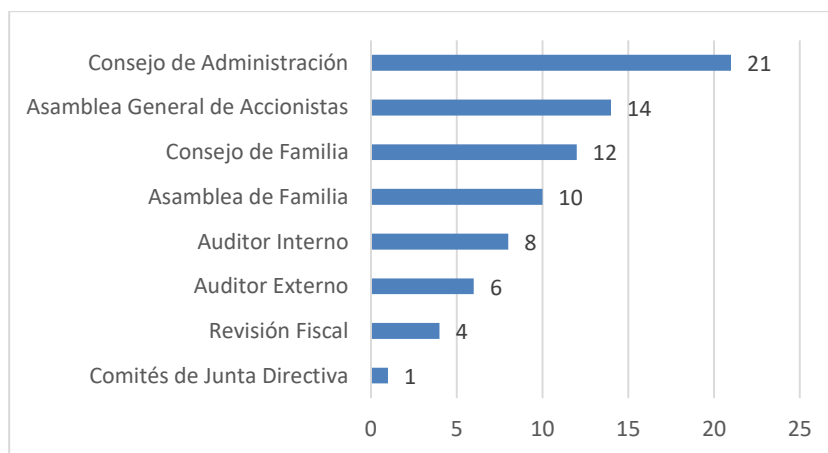


Figura 9: Órganos de gobierno que influyen positivamente en el desempeño de la organización

Por otro lado, es menester que todos los empresarios y directivos delimiten y establezcan por escrito las funciones de cada uno de los órganos de gobierno que componen el GC, ya que el 46% de ellas no tienen delimitadas sus funciones y el 10% no sabe o no contesta. La ausencia de delimitación funcional puede generar confusión y duplicar funciones o, en su caso, puede desembocar que ante una emergencia nadie haga nada por no tener identificado quien debe actuar.

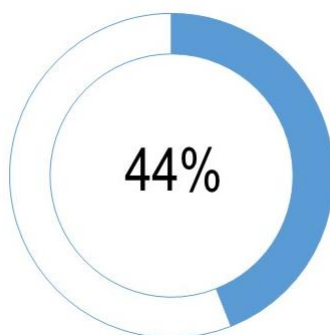


Figura 10: Porcentaje de empresas que delimitaron las funciones de los órganos de gobierno

Aunado a lo anterior, se debe dar a conocer el Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas de México, pues es significativamente baja la cifra de empresarios que dijeron conocer la existencia de este documento, el cual puede servir de guía dentro de la empresa y es aplicable a todo tipo de negocio (Figura 11).

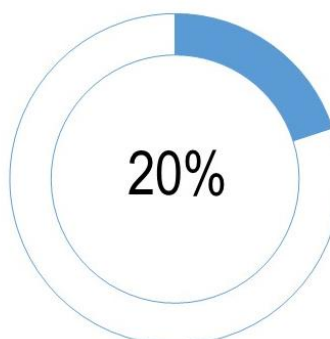


Figura 11: Porcentaje de directivos que manifiestan conocer la existencia del Código de Buenas Prácticas Corporativas

Considerando la importancia de la comunicación en toda la empresa, se observan buenos resultados en este rubro al visualizar que el 74% de las empresas sí realiza reuniones periódicas (Figura 12) para dar a conocer las directrices de la organización. Se refleja, además, que estas reuniones se hacen de manera frecuente (Figura 13) tal como lo establece la mejor practica número 6 del Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas, donde se sugiere que la sociedad debe contar con los

mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas, los inversionistas y los terceros interesados.

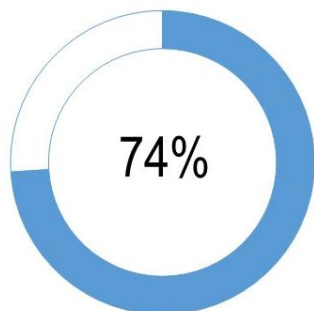


Figura 12: Porcentaje de empresas que realizan reuniones periódicas

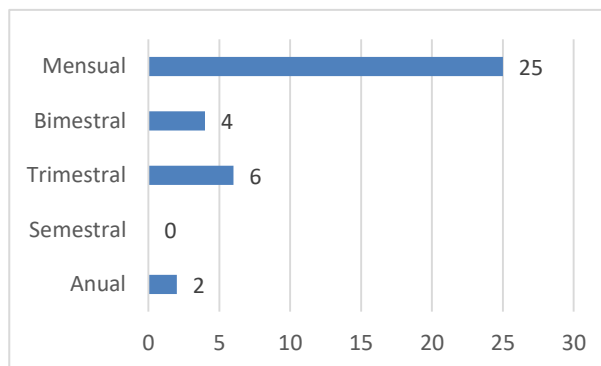


Figura 13: Periodicidad de las reuniones directivas

No obstante, a pesar de las buenas cifras en cuanto a la periodicidad de las reuniones directivas, el 74% de las empresas no cuentan con un plan formal de sucesión para el Director General y los directivos de alto nivel, lo que se contrapone a la práctica 7 relacionada con la 47 del Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas, donde se establece que para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa el proceso de sucesión se debe llevar a cabo en forma estable, planeada y ordenada. Dos personas encuestadas (4%) manifestaron no saber si existía dicho plan de sucesión.

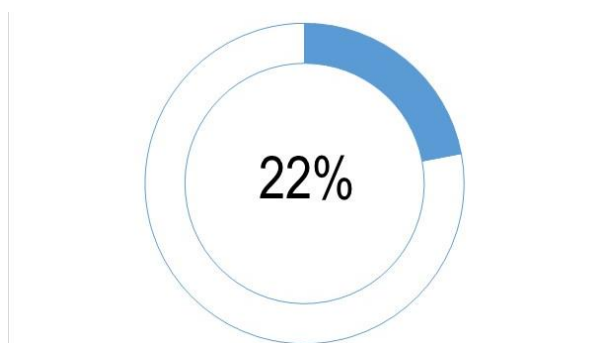


Figura 14: Porcentaje de empresas que cuenta con un plan de sucesión formal de la directiva

Con relación a la presentación de los planes estratégicos se pudo determinar que los órganos encargados de realizar los planes estratégicos y vigilar su cumplimiento, pueden mejorar su desempeño. Esta apreciación deriva del hecho de que a pesar de que la comunicación es un factor de significativa importancia para lograr los objetivos de la organización solamente seis de las 50 empresas consultadas (12% de la muestra) manifiestan que siempre dan a conocer las estrategias a seguir y otras 14 (28%) reconocen que nunca o casi nunca comunican sus planes estratégicos (Figura 15)

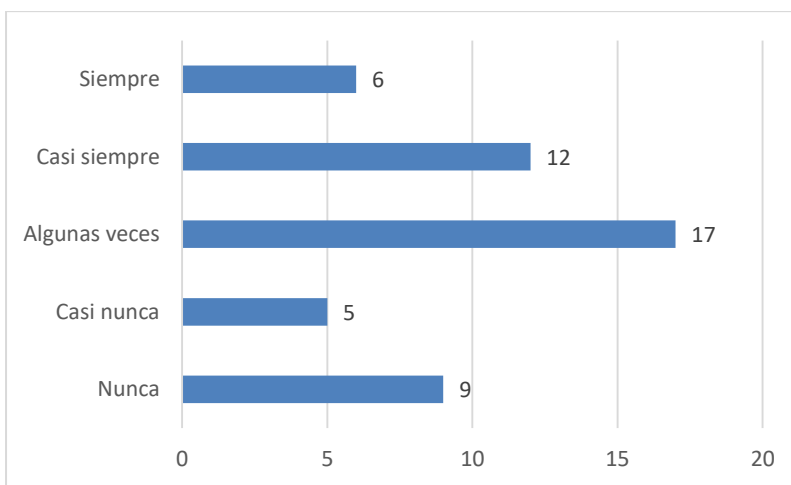


Figura 15: Periodicidad de comunicación de los planes estratégicos de la empresa

Finalmente, respecto a la percepción que tienen los encuestados sobre la importancia del Consejo de Familia, si bien ha sido reconocida mayoritariamente su significativa relevancia dentro de la empresa (Figura 16), el 80% de las empresas participantes en el estudio no lo tienen implementado (Figura 17). Al respecto, interesa destacar la necesidad de este que la familia (o familias) alcancen un acuerdo que señale, con toda claridad, la forma como serán representados sus intereses en los órganos de gobierno de la sociedad; esto, de acuerdo a lo establecido en la recomendación 48 del Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas.

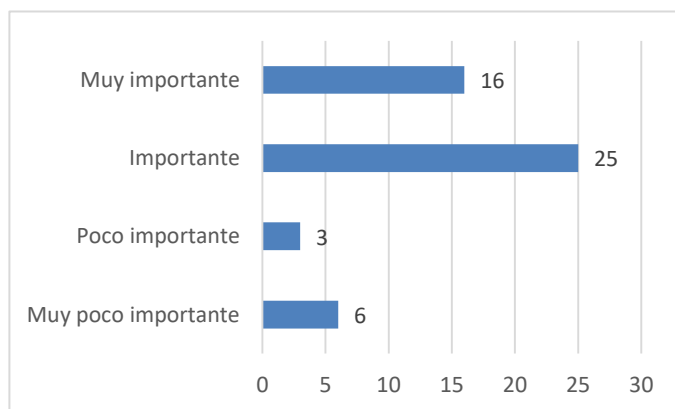


Figura 16: Percepción acerca de la importancia del Consejo de Familia en la empresa

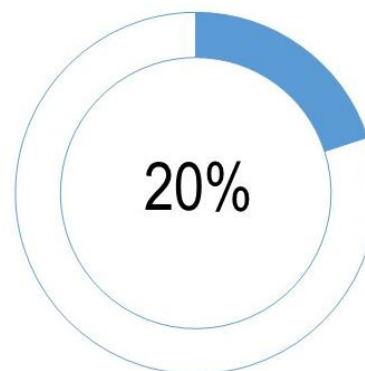


Figura 17: Porcentaje de empresas que cuentan con un Consejo de Familia

5. Conclusiones

De la presente investigación se puede concluir que las MIPYMES del área metropolitana de Oaxaca en su mayoría son empresas familiares del sector de servicios y aunque la mayoría conoce las buenas prácticas de GC no las implementan en sus empresas; muchas veces por considerarlo solo para empresas grandes, sin saber que las mejores prácticas corporativas se pueden implementar a cualquier nivel.

En una economía global, la competencia por recursos se incrementa día tras día; por tanto, las empresas deberán adoptar estándares que propicien un entorno estable y de seguridad, sobre todo en las MIPYMES; de aquí que el gobierno corporativo es una alternativa de autorregulación que busca garantizar la integridad y la confiabilidad en las distintas prácticas empresariales. En México, el GC cobra cada vez mayor importancia, por lo que el Código de Principios de Mejores Prácticas Corporativas constantemente se actualiza para lograr ser una mejor guía para las empresas.

Es innegable que el objetivo fundamental de dicho código es afianzar altos estándares éticos en las compañías, minimizar el riesgo y permitir que el empresario destine recursos al crecimiento de su negocio. El sistema de buen gobierno facilita a los dirigentes de la organización la realización de las operaciones de la empresa con eficiencia y eficacia, manejar adecuadamente los recursos de la empresa e implementar cualquier estrategia con mayor seguridad, pues existen controles suficientes para detectar cualquier riesgo. Adicionalmente, este código facilita la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés que se presenten en la organización y, sobre todo, en las empresas familiares.

La formalización del GC es el primer paso para su implementación. Se requiere un ajuste en las rutinas al interior de la sociedad, respetar lo acordado, democratizar la información y el poder con el apoyo de herramientas que sirvan para una eficiente gestión administrativa como lo son: el *coaching*, el *benchmarking*, la administración por valores, el *empowerment*, *six sigma*, *quality function deployment*, o el *balanced score card*, por mencionar algunos, por lo que se recomienda a las empresas participantes en este estudio retomar el proceso con ayuda de un consultor externo.

Referencias bibliográficas.

- Acosta, P., Galo, R. (2018). Gobierno Corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias Administrativas*, (11), 41-54. [fecha de Consulta 21 de Mayo de 2020]. ISSN: 2314-3738.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5116/511654337004>
- Banco Mundial/Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. (2005). Foro Mundial Sobre Gobierno Corporativo. Washington.
- Bolos, S. y Estrada, S.M. (2010). *Conflicto y protesta: la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca* (2005-2010). *Estudios Sociológicos*, XXVIII (82), 231-245. [Fecha de consulta 21 de mayo de 2020]. ISSN: 0185-4186. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=598/59820675010>
- CAF. (2010). *Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber*. Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/560>
- CAF. (2011). *Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las PyME y empresas familiares*. Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/558>
- CAF. (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/555>
- CAF. (2015, October). *Programa de Gobierno Corporativo*. Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/812>
- CCE. (2020). *¿Qué es el Consejo Coordinador Empresarial?*
<http://www.cce.org.mx/que-es-el-consejo-coordinador-empresarial/>
- Consejo Coordinador Empresarial (2018). *Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas*. México: CCE
- Diario Oficial de la Federación (DOF) 2019. Disponible en:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf
- Díaz, E., & Oneto, A. (2019, February 15). Perfil del Secretario Corporativo en América Latina. Caracas: CAF. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1385>
- Flores V., Vargas J., y Casas R. (2014) *Gobierno Corporativo en las MIPYMES mexicanas: Una estrategia Competitiva. Estudios Interdisciplinarios de la Organización*. 5, enero 7 Julio 20-38.
- Gobierno Corporativo (2018). *Latin Trade* (Spanish), 26(1), 37.
<https://www.proxydgb.buap.mx:2186/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=c16b98f1-fb59-45a6-b83d-b5436082242a%40sessionmgr4008>
- INEGI (2019), *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*.
<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI (2019b), *Esperanza de vida de los negocios en México*, disponible en:
<https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

INEGI (2015), *Delimitación de las Zonas Metropolitanas de México 2015*.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/esp_ano/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825006792.pdf

Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad (IODEMC) 2019.

<http://www.iodemc.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2019/links/CONTABLE.pdf>

Madhok, A. (2002). *Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resourcebased theories of the firm and the institutional structure of production*. Strategic Management Journal, 23, 535-550.

OECD (2006), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE 2004*, Ministry of Economy and Finances, Spain, Madrid.

<https://www.proxydgb.buap.mx:2168/10.1787/9788485482726-es>.

OECD (2016), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Rodríguez, M.; Fernández, S. y Rodríguez, J. (2013). *Estructura del consejo de administración y rendimiento de la empresa española cotizada*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 22, 155-168.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.redde.2012.10.002>.