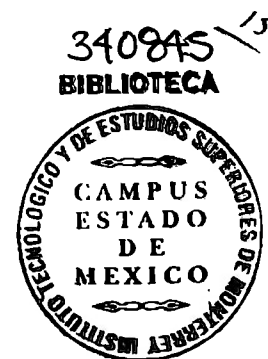




EGADE®
Business School
TECNOLÓGICO DE MONTERREY



03 DIC 2015

Campus Estado de México

Maestría en Administración

Modelo de Gobierno Corporativo para una Pyme Mexicana

Autor: Dafne C. Tovar Muñiz

Asesor: Alma Delia Pérez Otero

2011

Con un infinito agradecimiento a mis papás por su amor y apoyo. A Marcelo, Carlos, Simón y José de la empresa DC Estrategia por su interminable paciencia, conocimientos y ayuda. A mis profesores Alma Delia Pérez y Miguel García, y a Marcela Ramírez por su valiosa asesoría y enseñanzas.

Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	5
2. Introducción.....	6
3. Planteamiento del Problema	12
4. Objetivo.....	13
5. Marco teórico.....	13
5.1. Gobierno Corporativo en Pequeñas y Medianas Empresas.....	14
5.3. Grupos de Interés (Stakeholders).....	18
5.4. La Teoría de la Agencia VS. Equipos de Alta Dirección	20
5.5. Propiedad y Equipos de Alta Dirección en Pymes	24
5.6. Roles Gerenciales	28
5.7. El Problema de la Dualidad de las actividades del CEO	34
5.8. Regulación Mexicana del gobierno corporativo.....	35
6. Modelo Propuesto.....	41
6.1. Prácticas de la Junta Directiva	44
6.2. Prácticas del Equipo Alta Dirección.....	46
7. Método del Caso	48
7.1. Introducción de la empresa DC Estrategia.....	49
7.2. Estructura organizacional de DC Estrategia:	49
7.3. Estructura Funcional:.....	50
8.....	53
Gobierno Corporativo basado en Estructura Organizacional.....	53
8.1. Propuesta de Gobierno Corporativo para la empresa DC Estrategia	55
8.2. Indicadores de Desempeño	57
8.3. Proceso de Toma de Decisiones.....	59
9. Conclusiones	63
10. Bibliografía	65
11. Anexos	69

Lista de Figuras:

1. **Figura 1. Uhlaner, Wright, Huse (2007)....p. 17**
2. **Figura 2: Mintzberg. Manager's job....p. 30**
3. **Figura 3. Modelo de Gobierno Corporativo para Pymes Mexicanas....p. 43**
4. **Figura 4. Organigrama Actual de DC Estrategia....p. 52**
5. **Figura 5. Modelo de Gobierno Corporativo para la empresa DC Estrategia....p.55**
6. **Figura 6. Cuadro "Journey from a mission and vision to performance measures that work"p.59**

1. Resumen Ejecutivo

Son varios los actores y aspectos que conforman el Gobierno Corporativo y que inciden en el desempeño al interior y exterior de la empresa, así como en la economía de los países, cuyas compañías han decidido adoptar algún tipo de estos modelos con el fin de regular sus prácticas y eficientar sus procesos de toma de decisiones.

Durante los años noventa se observó un gran auge en el desarrollo de aportes académicos relacionados con modelos de Gobierno Corporativo. No obstante, estos modelos tomaban únicamente en cuenta la estructura y elementos clave de grandes empresas con deuda pública, y no de pequeñas o medianas empresas (Pymes) constituidas de manera privada.¹ En este sentido, los esfuerzos entorno a la creación de modelos aplicables para las Pymes cobra una vital importancia, ya que buscan el fortalecimiento de mecanismos alternos y viables, que sean capaces de sustituir los elementos tradicionales del Gobierno Corporativo, e impulsen el crecimiento de la empresa.

A lo largo de este documento se describirá el proceso de formación de un modelo de Gobierno Corporativo alineado con una estrategia operativa acorde a las necesidades de una empresa mexicana de reciente creación de manera que regule las relaciones entre los socios fundadores y designe responsabilidades y mandos de autoridad y control efectivos y claros.

¹ UHLANER Lorraine, WRIGHT Mike, HUSE Morten. *Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective*. Spring 2007. P. 225

2. Introducción

El modelo de Gobierno Corporativo surge a partir de la necesidad de dotar y ordenar una mayor representación por parte de los inversionistas en las empresas. Diversas organizaciones sociales y empresariales, así como organismos internacionales, líderes de opinión, académicos y países han enfocado esfuerzos en el delineamiento de códigos y reglas explícitas que regulen la participación de los socios, gerentes y empleados, en un sistema de poder equilibrado bajo mecanismos que aseguren la transparencia, confiabilidad y justicia en las actividades de todos los miembros de la organización.

La crisis sufrida por los países asiáticos en el periodo 1997-1999, atrajo aún más la atención a la forma en la que las grandes corporaciones llevaban a cabo sus modelos de negocios, y posicionó el tema de Gobierno Corporativo dentro de un importante nivel en la agenda de organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI). Por ejemplo, la tesis Greenspan-Summers-IMF señaló a la pobreza en los Gobiernos Corporativos asiáticos como una de las principales causas de la crisis, y recomendó cambios fundamentales en las instituciones de los países afectados por la misma.² Este cambio tendría que estar dirigido a adoptar los lineamientos de Gobierno Corporativo del modelo estadounidense, el cual a juicio del FMI era el más adecuado para evitar futuras crisis. A esta recomendación han surgido aportaciones académicas las cuales critican la intención de crear modelos generales adaptables para todos los países y también para cualquier tipo de estructura empresarial.

De igual forma, la crisis de confianza corporativa a raíz del fraude de la empresa estadounidense ENRON, evidenció un fracaso en el modelo de Gobierno Corporativo norteamericano, al fallar los mecanismos de control interno de información, los cuales fueron rebasados por conflictos

² SINGH Ajit. *Corporate Governance, Crony Capitalism And Economic Crises: Should The Us Business Model Replace The Asian Way Of 'Doing Business'?* Centre for Business Research, University Of Cambridge. 2006. P. 3

de interés, en los que los gerentes de la empresa obtuvieron ganancias a costa de los socios de la misma. A partir de este suceso, surgió la necesidad de evaluar y replantear el modelo de Gobierno Corporativo estadounidense, y además de cuestionar la sustentabilidad del modelo liberal de los mercados desregulados.³

En este sentido, el análisis de los sistemas corporativistas de cada región e inclusive de cada país, comenzaron a ser un punto de partida para la creación de modelos funcionales para escenarios específicos. Los académicos Randall K. Morck y Lloyd Steier retoman el análisis de La Porta, quien contrasta la propiedad entre países de grandes y medianas empresas, y encuentra que países como México y Argentina tienen una alta concentración del capital en un reducido número de familias, caso contrario al estadounidense.⁴ A partir de estas observaciones Morck y Steier comienzan a trazar una historia revisada del surgimiento del Gobierno Corporativo. Según los autores, países como México y Argentina, en donde la estructura de los socios de una corporación está manejada por grupos familiares, son más propicios a crear grupos empresariales similares que concentren incluso la riqueza de todo un país, y son menos dispuestos a implementar modelos de gobierno corporativo.⁵

El caso específico de México resulta interesante no solo a partir de la concentración del poder y recursos en un pequeño grupo de personas o de una misma familia, sino a partir del constante crecimiento que las micro, pequeñas y medianas empresas han tenido en nuestro país.

En los últimos seis años la política económica de México ha tratado de impulsar el fortalecimiento y surgimiento de nuevas Pymes. Como un ejemplo, el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 señala como una de

³ GROSVENOR Munzig Peter. *Enron and the Economics of Corporate Governance*. Stanford University 2003. P. 4

⁴ RANDALL Morck, LLOYD Steier. *The Global History of Corporate Governance: An Introduction*. University of Chicago Press. 2005, p. 2

⁵ *Ibid* p. 4

sus prioridades en materia de política económica, “continuar con una política integral de apoyo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes); con énfasis en las de menor tamaño, con el propósito de establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación”.⁶ El documento resalta que con base en información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), se estima que las Pymes constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México.⁷ Por otro lado, según información de la Secretaría de Economía para el año 2003 existían en México 3’005,157 empresas.⁸

En cuanto a las estrategias para promover el fortalecimiento de estas empresas, el documento enlista cuatro: 1) Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs). 2) Consolidar los esquemas de apoyo a las Pymes en una sola instancia. 3) Impulsar el desarrollo de proveedores, elevando el porcentaje de integración de los insumos nacionales en los productos elaborados en México. 4) Revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr un escalamiento de la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado.

Tal y como se observa, ninguna de éstas sugieren la implementación de esfuerzos que vayan relacionados con el fortalecimiento de estructuras organizacionales más profesionalizadas, eficientes y transparentes, o modelos de Gobierno Corporativo que funjan como plataforma de crecimiento a largo plazo para estas empresas.

⁶ S/A. Plan Nacional de Desarrollo.
<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequenas-y-medianas-empresas.html>.

⁷ *Ibíd*

⁸ S/A. Contacto Pyme.
http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion. 10 de octubre de 2011.

El estudio “Principales Resultados del Observatorio Pyme en México: Perfil del Empresario”, elaborado por la Secretaría de Economía señala que para el 2009 el 45% de los socios que participaban en la gestión directa de las empresas se encontraba entre los 40 y 59 años de edad, mientras que un 30% al rango de 26 a 39 años, y un 5% de 21 a 25 años. El estudio también señala que el 65% de las Pymes en México son de carácter familiar.

En el apartado sobre las debilidades de las empresas mexicanas, es importante resaltar que más del 80% de las Pymes en México no cuenta con algún tipo de certificación y solamente alrededor de un 10% cuenta con algún tipo de certificación ISO9; y cerca del 50% de las empresas no utiliza algún tipo de técnica en calidad o productividad, únicamente alrededor de 20% de ellas utilizan alguna técnica de administración de calidad total y alrededor de un 15% utiliza controles estadísticos de procesos.¹⁰

El informe antes mencionado tampoco ofrece información sobre problemáticas causadas por la falta de un diseño estratégico integral de la estructura organizacional, Gobierno Corporativo, o plan de administración de operaciones de las empresas. Por otro lado, el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, señala que hasta el 95% de las Pymes en México son negocios familiares sin consultores independientes. Asimismo, en la segunda generación se pierden 40% de las empresas familiares en México, mientras que en la tercera se desintegran hasta 80%.¹¹ Lo anterior resulta muy relevante, ya que evidencia la necesidad de la implementación de modelos que apoyen a la profesionalización de las

⁹ *Ibíd.* P.6

¹⁰ *Ibíd.* p. 7

¹¹ LOMBERA Martínez Manuel. *Las Pymes, aún fuera de las prácticas corporativas.* El Universal. <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/57423.html>. 25 de abril 2007.

actividades de las Pymes.

Inclusive aún en las grandes empresas se observan deficiencias en la profesionalización de prácticas corporativas. Según información del International Finance Corporation del Banco Mundial, únicamente la empresa mexicana HOMEX, integra parte del Círculo de Empresas de Gobierno Corporativo de América Latina, en donde Brasil lidera con el mayor número de empresas reconocidas por su liderazgo en gobierno corporativo en la región.¹²

Durante el presente año (2011), la empresa de consultoría PriceWaterHouse Coopers desarrolló la primera encuesta de gobierno corporativo, con motivo del cumplimiento de los 12 años de la entrada en vigor de la “Ley del Mercado de Valores”. Esta ley, según especialistas abre el tema del gobierno corporativo en México ya que permite la posibilidad de que empresas medianas puedan tener acceso a inversiones¹³. La encuesta se realizó a 130 presidentes, consejeros independientes y ejecutivos de igual número de empresas de diferentes tamaños, sectores de actividad, públicas y privadas, y con sede en las principales regiones económicas del país.¹⁴

Los resultados fueron los siguientes: el 94% de los encuestados respondió afirmativamente en cuanto a que el 75% de las empresas a las que aconseja cuentan con un Comité de Auditoría, y 57% reconoció la existencia de uno o más comité(s) para cubrir las funciones de Prácticas

¹² S/A. Corporate Governance. Guía Práctica de Gobierno Corporativo: Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana. http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CG_Practical_Guide_LAC_Spanish

¹³ CRUZ Guillermo, AGUIÑAGA Daniel. Resumen Ejecutivo sobre la Nueva Ley del Mercado de Valores. Deloitte. http://ols.uas.mx/cegc/Doctos/Whitepaper_LeyValores.pdf. 09 de octubre de 2011.

¹⁴ S/A. 1ª Encuesta de Gobierno Corporativo en México. Pymempresario. <http://www.pymempresario.com/2011/08/1ª-encuesta-de-gobierno-corporativo-en-mexico/>. Agosto 2011.

Societarias. Asimismo, el principal objetivo que lleva a las empresas a adoptar las disciplinas del Gobierno Corporativo es la existencia de un marco regulatorio vinculante y de carácter obligatorio.¹⁵ El 92% de las empresas SA representadas en la encuesta cuentan con un Consejo de Administración, 64% tienen un Comité de Auditoría y 43% cuentan también con un Comité de Prácticas Societarias.¹⁶ En cuanto al grado de cumplimiento corporativo, la encuesta muestra un promedio general de entre 6 y 7 para el cumplimiento de las funciones relacionadas con los principios de fortalecimiento de la capacidad prospectiva y estratégica de las empresas, transparencia, rendición de cuentas, equidad con los inversionistas y responsabilidad corporativa.

Las conclusiones que este ejercicio arroja, resultan interesantes ya que evidencian la falta de mecanismos eficientes para alinear la estrategia de gobierno corporativo con la administración operativa, de tal forma que la implementación de un modelo de gobernanza corporativa resulte funcional y efectiva para las organizaciones que la desarrollan.

En cuanto a la dificultad en la implementación de modelos de gobernanza corporativa en Pymes, según Martin Devlin (2008), se encuentra la *impropiabilidad*. En otras palabras, raramente en una tienda miscelánea surgirá la necesidad de establecer una Junta General para la toma de decisiones estratégicas. Otra de las razones implica que al involucrar a otros en la gestión de la empresa significa "dejar ir" parte del control de la misma, y el costo de establecer una función de gobierno es visto como un costo innecesario.¹⁷

La importancia en la aplicación de modelos de Gobierno Corporativo, desde un punto de vista académico radica en la alineación que se debe lograr en los procesos de administración con la estrategia corporativa de

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ DEVLIN Martin. *Governance in SMEs*. New Zealand Management; Aug2008, Vol. 55 Issue 7, p70-71, 2p

la empresa. En esta alineación, el mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y la institucionalización de códigos y prácticas, juegan un papel central, en primer lugar para lograr un consenso sobre las actividades que generan valor en la empresa, y en segundo lugar, para diseñar los mecanismos que aseguran la maximización del valor ya detectado.

En este documento se partirá del principio que sin la existencia de un modelo de Gobierno Corporativo, la empresa tendrá pocas posibilidades de tener un crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo. Si bien la operación diaria de una empresa puede sobrevivir a una planeación poco rigurosa, la estrategia de maximización de valor de la organización no puede sostenerse, sin la existencia de pilares que definan, regulen y profesionalicen las actividades de los miembros de la empresa.

3. Planteamiento del Problema

La empresa DC Estrategia carece de una estructura organizacional que permita el establecimiento de mandos de autoridad definidos y por lo tanto de un eficiente sistema de toma de decisiones y revisión de resultados.

Debido a su corto período de existencia –aproximadamente un año- los socios fundadores no han enfocado los esfuerzos necesarios para poder diseñar de manera estratégica un modelo de gobierno corporativo que distribuya el poder con el fin de generar y entregar valor al interior de la organización.

Asimismo, la relación sostenida entre los socios fundadores, -pese a que no puede clasificarse propia de una familia-, cuenta con algunas características de ésta, debido a la existencia de lazos muy estrechos entre los mismos, lo cual ha sido un obstáculo en los procesos de toma de decisiones.

4. Objetivo

Describir el proceso de formación de un modelo de Gobierno Corporativo alineado con una estrategia operativa acorde a las necesidades de una empresa mexicana de reciente creación de manera que regule las relaciones entre los socios fundadores y designe responsabilidades y mandos de autoridad y control efectivos y claros.

5. Marco teórico

Son varios los actores y aspectos que conforman el Gobierno Corporativo y que inciden en el desempeño al interior y exterior de la empresa, así como en la economía de los países, cuyas compañías han decidido adoptar algún tipo de estos modelos con el fin de regular sus prácticas y eficientar sus procesos de toma de decisiones. Entre los aspectos tradicionales propios a la empresa resalta el sistema de toma de decisiones, la estructura de capital, los mecanismos de compensación a los ejecutivos y los sistemas de monitoreo. Entre los aspectos exógenos a la empresa se encuentra el sistema legal, el mercado por el control corporativo, el mercado por los servicios gerenciales y el grado de competencia en los mercados de bienes e insumos que enfrenta la empresa.¹⁸

Zingales (2007) señala que una empresa es un conjunto de inversiones específicas en capital físico, capital humano, trabajo, relaciones con proveedores, preferencias de los clientes etc., que no pueden ser replicadas en forma obvia por el mercado. Bajo esta definición, todos los aspectos y actores contribuyen a la empresa y no únicamente los accionistas.¹⁹ Este enfoque privilegia la importancia de los grupos de interés o *stakeholders*, considerando que al brindar una mayor confianza e incentivos de involucramiento financiero -mediante mecanismos de control y monitoreo-, se podrá potenciar el crecimiento de la empresa.

¹⁸ LEFORT Fernando. Gobierno Corporativo ¿Qué es? ¿Y cómo andamos por casa? Cuadernos de Economía. Año 40, No 120. P. 2

¹⁹ ZINGALES. Corporate Governance, NBER WP 6309. 2007

Bajo esta definición es que surge para algunos académicos la importancia del Gobierno Corporativo.²⁰ No obstante, esta conceptualización resulta limitante, en cuanto a que establece una relación causal de crecimiento y número de inversiones realizadas por la empresa.

Además esta condición genera obstáculos en el caso de las Pymes, para la implantación de modelos de Gobierno Corporativo, sobre todo en los primeros años de su existencia, en donde, como se señala con anterioridad, los recursos son limitados y la posibilidad de realizar inversiones son pocas. Como se revisará más adelante, el cambio estratégico surge como una alternativa para adecuar los pilares que sustentan los modelos tradicionales de Gobierno Corporativo, en estructuras que al mismo tiempo en el que enfocan su objetivo en generar un crecimiento a largo plazo, reconocen las limitantes recurrentes de una Pyme.

El marco teórico de este documento describirá un enfoque de carácter revisionista sobre los componentes en los Modelos de Gobierno Corporativo. La comparación de enfoques nos servirá para poder contrastar las herramientas aplicables y definir mecanismos idóneos para la generación de un modelo funcional para las Pymes mexicanas. Partiremos de la descripción del Código de Buenas Prácticas Corporativas y la regulación mexicana enmarcada en la Ley de Mercado de Valores. Posteriormente, se revisarán perspectivas académicas vinculadas con la aplicación de modelos de gobernanza a Pymes, los cuales muestran alternativas ante el reconocimiento de su falta de recursos y capacidad.

5.1. Gobierno Corporativo en Pequeñas y Medianas Empresas

Como señalan Uhlener, Wright y Huse (2007), durante los años noventa se observó un gran auge en el desarrollo de aportes académicos relacionados con modelos de Gobierno Corporativo. No obstante, estos

²⁰ LEFORT p.6

modelos tomaban únicamente en cuenta la estructura y elementos clave de grandes empresas con deuda pública, y no de pequeñas o medianas empresas (Pymes) constituidas de manera privada.²¹ En este sentido, los esfuerzos entorno a la creación de modelos aplicables para las Pymes cobra una vital importancia, ya que buscan el fortalecimiento de mecanismos alternos y viables, que sean capaces de sustituir los elementos tradicionales del Gobierno Corporativo, e impulsen el crecimiento de la empresa.

Tal y como se describe en la introducción de este documento, la teoría tradicional de gobierno corporativo ha centrado su atención en elementos como la composición de la Junta General, la existencia de comités especializados de monitoreo y evaluación, y el supuesto de que las empresas deben de implementar procesos y herramientas que aseguren una independencia suficiente para la toma de decisiones efectivas dentro de la organización. No obstante, con el paso del tiempo, han comenzado a surgir nuevos enfoques que consideran de igual importancia, el impulsar y habilitar la gestión gerencial, con el fin de que los grupos de interés puedan beneficiarse del potencial interno de las empresas.

Uhlener, Wright y Huse (2007), detallan algunos aspectos que deben de ser considerados para el diseño de modelos de gobierno corporativo en Pymes privadas²². En primer lugar, señalan que el contexto en el que una organización existe, condiciona en gran medida el comportamiento institucional de una empresa. Este contexto está determinado por el país de origen de la empresa; por el sector económico en el que se desempeña; por el sistema de propiedad con el que cuenta, es decir, la distribución de las acciones de los socios, familia, etc.; y por la etapa del ciclo de vida en

²¹ UHLANER Lorraine, WRIGHT Mike, HUSE Morten. *Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective*. Spring 2007. P. 225

²² UHLANER Lorraine, WRIGHT Mike, HUSE Morten. *Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective*. Spring 2007. P. 231

la que se encuentre la misma. Este último punto resulta de vital relevancia, ya que por lo regular, una empresa en sus inicios estará poco interesada en contar con un sistema de monitoreo financiero detallado, mientras que puede centrar sus esfuerzos en conseguir nuevos recursos y conocimiento. Este ejemplo podría cambiar cuando la empresa decide emitir deuda en un mediano plazo, ya que en esta etapa, la transparencia y confiabilidad de la información serán cruciales para la atracción de inversionistas.

Los autores señalan que a menudo los enfoques tradicionales académicos dan un gran peso al desempeño de las Juntas Directivas, no obstante en los nuevos enfoques que integran a las pequeñas y medianas empresas pierden relativa importancia, ya que la evidencia muestra que estos sirven de poco para el crecimiento de la misma. Por otro lado, la estructura de la Junta de Directivos está condicionada por las relaciones de propiedad bajo la cual está constituida la organización; si ésta es de carácter familiar, tanto la composición, como objetivos de la Junta tendrán que ser pensados en función de satisfacer las necesidades de monitoreo y confianza de los miembros de la familia, los cuales pueden ser o no secundarios a los objetivos mismos de la empresa.²³

Los mecanismos alternos que proponen los autores están conceptualizados en la figura mostrada a continuación. Los elementos de este modelo serán ampliados en los próximos apartados y también serán considerados para el diseño de un nuevo modelo. Para efectos de este documento, es relevante destacar que se realizará un especial énfasis en las herramientas de medición del desempeño de la empresa, como mecanismo de garantía de que el enfoque estratégico adoptado por la organización, se convierta en una realidad en las operaciones del día a día de la misma. De esta forma, se podrá lograr una alineación correcta que permita aterrizar la conceptualización entorno al modelo de Gobierno

²³ *Ibíd* p.233

Corporativo, y brinde beneficios palpables para alcanzar las metas previstas y acordadas por los tomadores de decisiones.

Pese a que los autores disminuyen la importancia de la Junta Directiva, para efectos de este documento será de gran relevancia, ya que nos permitirá eliminar el conflicto de traslape en la administración de las funciones operativas y estratégicas de la empresa. En cuanto a la Junta Directiva, exploramos la teoría de la agencia y otros enfoques académicos basados en una perspectiva de emprendimiento, los cuales privilegian una visión gerencial a la cabeza de la organización para la definición de metas estratégicas de la empresa. En este sentido, se enfatizará en que la diferencia entre la integración y características de la Junta Directiva y el Equipo de Alta Dirección radica en la perspectiva con la que se diseñarán las funciones y prácticas de cada órgano, el primero orientado con una visión estratégica y el segundo desde una de carácter operativo.

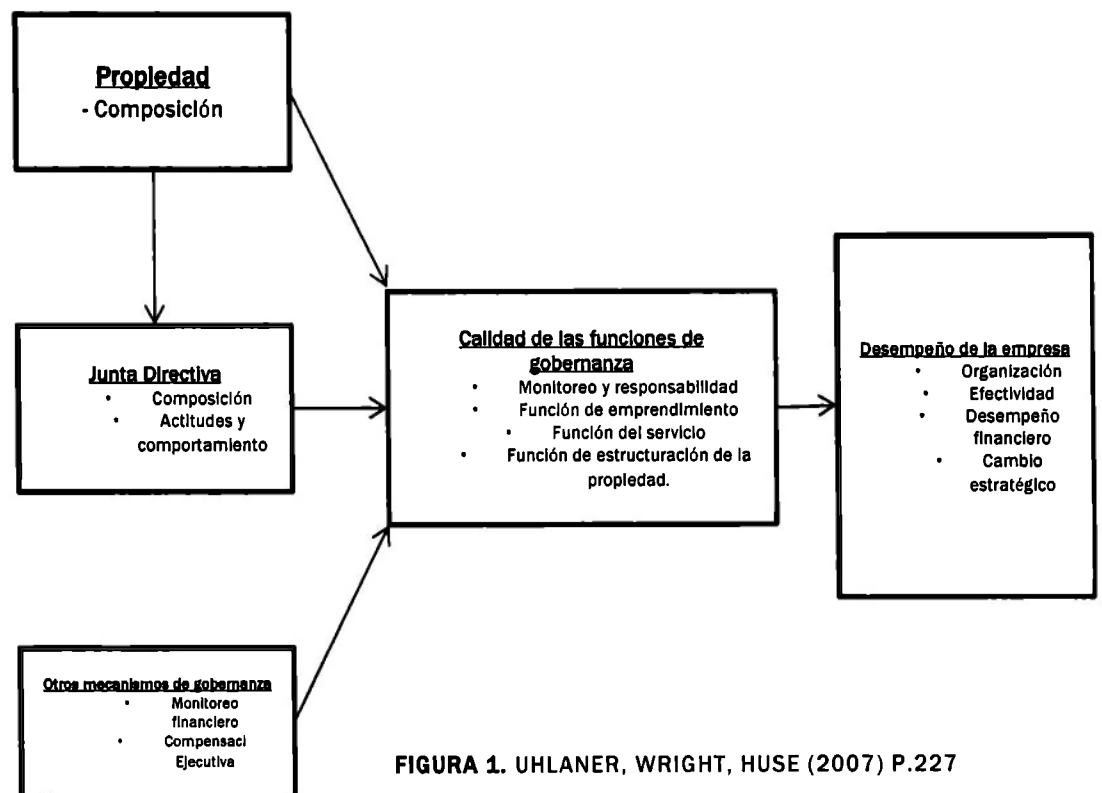


FIGURA 1. UHLANER, WRIGHT, HUSE (2007) P.227

5.3. Grupos de Interés (Stakeholders)

A continuación revisaremos el concepto de los grupos de interés, normalmente conocidos como *stakeholders*. Las aproximaciones tradicionales a los modelos de Gobierno Corporativo, usualmente destacan la importancia de esta figura, como potencial de crecimiento de la empresa, ya que son estos grupos los que posiblemente estarán interesados en invertir, o por otro lado, los que a través de sus opiniones y percepciones públicas incidirán en la evaluación de la organización como caso de negocios.

De acuerdo Jensen, los grupos de interés o *stakeholders* son aquellos individuos o grupos que pueden afectar sustancialmente, o pueden ser afectados por el bienestar de la empresa -una categoría que incluye a *claimholders*, empleados, clientes, comunidades e instituciones gubernamentales-.²⁴ Jensen realiza un análisis sobre los beneficios de la maximización del valor de una empresa enfocándose en los grupos de interés, y señala que la teoría de los *stakeholders* no debe ser vista como una contendiente legítima a la maximización del valor, ya que no proporciona una especificación completa de los propósitos de la empresa o de sus funciones y objetivos. Concluye que mientras la maximización del valor proporciona a los gerentes corporativos un único objetivo, la teoría de los grupos de interés dirige a los directivos de las empresas a servir a "muchos maestros."

Por otro lado, la priorización de los grupos de interés (*stakeholders*) también tendrá que ser diferente, de acuerdo con la capacidad financiera y operativa de la empresa, y las necesidades de comunicación de los públicos a los que está dirigida. En este sentido, la estrategia emprendida puede privilegiar la creación de redes de negocios, atraer nuevos

²⁴ JENSEN Michael. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Harvard Business School. 2001. P. 4

inversionistas, mantener la confianza en los ya existentes, etc., según el tamaño y plan de crecimiento de la organización en cuestión.²⁵

Jensen propone un enfoque académico llamado *enlightened value maximization*, el cual utiliza mucho de la estructura de la teoría de los *stakeholders*, pero acepta la maximización del valor a largo plazo de la empresa como criterio central para la toma de las compensaciones necesarias entre las partes interesadas²⁶. Este criterio resulta de suma relevancia en cuanto al sistema de compensaciones como mecanismo de garantía para el cumplimiento de metas en el corto y mediano empresas en el caso de las Pymes, ya que consideramos que si no se crea un sistema claro de incentivos, difícilmente los gerentes orientarán sus actividades al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

El *enlightened value maximization* centra su atención en satisfacer las demandas de todos los grupos empresariales importantes, y al mismo tiempo especifica el valor a largo plazo como objetivo de la empresa. De esta manera, resuelve los problemas derivados de los múltiples objetivos que acompañan a la teoría tradicional de los *stakeholders*, dando a los administradores una manera clara de pensar y hacer las compensaciones entre los actores corporativos.²⁷

Este enfoque es muy asertivo en el caso de las Pymes debido a que permite una mayor flexibilidad en la administración estratégica de la empresa, y en la operación de los gerentes. Además al estar concentrada en la maximización del valor de la organización, prioriza la innovación y mejoramiento de los servicios, por encima del monitoreo financiero, el cual en el caso de una Pyme de corto tiempo de existencia puede no resultar relevante.

²⁵ *Ibíd* p.3

²⁶ *Ibíd* p.5

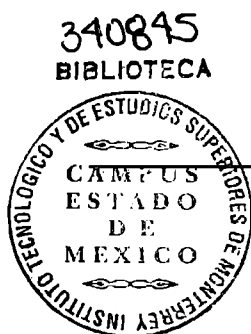
²⁷ *Ibíd*

5.4. La Teoría de la Agencia VS. Equipos de Alta Dirección

La teoría de la agencia esbozada por Jensen y Meckling (1976) expone una de las problemáticas, consideradas como centrales en los modelos de Gobierno Corporativo, principalmente con aquellos vinculados a la propiedad. Los autores parten del conflicto existente entre los llamados agentes (gerentes) de una empresa y los propietarios de la misma. A pesar de que en sus inicios, el (los) propietario (s) de una Pyme difícilmente pensarán en encontrar a un tercero para dirigir la empresa, lo que buscamos demostrar con la descripción y posterior revisión de este enfoque, es la capacidad y potencial de los actores gerenciales para liderar una empresa desde una perspectiva de emprendimiento.

Jensen y Meckling (1976), parten del supuesto de la existencia de un conflicto de interés, en el que el agente trata de obtener un beneficio de la empresa, sin que éste necesariamente impacte de manera positiva en la organización, y así es que se enlistan recomendaciones para que la participación de los inversionistas garantice el crecimiento y rentabilidad de la misma. Los autores definen a una *relación de agencia* como un contrato en virtud del cual, una o más personas -el principal ((propietario(s))- contrata a otra persona -el agente (director)- para realizar algún servicio en su nombre, el cual involucre la delegación de autoridad en procesos de toma de decisiones.²⁸ Esta teoría señala que si ambas partes en la relación son maximizadoras de utilidad, entonces existe una buena razón para creer que el agente no siempre actuará en el mejor interés del propietario.

El supuesto que da soporte a esta teoría radica en que los agentes tienden a ser oportunistas y egoístas, y que a menos de que sean supervisados eficazmente, abusarán económicamente de los propietarios. Las asimetrías de información que existen entre los agentes y los propietarios más distantes a la operación de la empresa, proporcionan la base para este



²⁸ JENSEN Michael, MECKLING William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Harvard Business School. 1976. P. 6

oportunismo, el cual será aprovechado por el agente a menos de que éste cuente con un incentivo para no hacerlo.²⁹

Jensen y Meckling (1976) definen los costos de agencia como la suma de: 1) los gastos de monitoreo realizados por el/los propietario(s), 2) gastos por comisión a favor del agente, 3) la pérdida residual. Asimismo, señalan que dado a que la relación entre los accionistas y los directivos de una empresa se ajusta a la definición de una relación de agencia pura, las cuestiones relacionadas con la "separación de la propiedad y control", difuminan la propiedad de la empresa en la sociedad moderna, y están íntimamente asociados con el problema general de la agencia.³⁰ Los incentivos que enfrentan cada una de las partes y los elementos que entran en la determinación de la forma de equilibrio contractual que caracterizan la relación entre el agente de la empresa, el capital exterior y los tenedores de deuda, deben de conjugarse de tal forma que se cumplan condiciones de eficiencia con el fin de que la firma maximice su valor.³¹

A partir de estas valoraciones surgieron algunas soluciones que privilegiaban la conformación de Juntas a partir de la integración de directores externos con el fin de mitigar los problemas derivados de la agencia y de esta manera proteger a los accionistas. Inclusive, desde el 2003, estas fueron codificadas dentro de las reglas de Gobierno Corporativo de la NYSE (New York Stock Exchange) y Nasdaq (National Association of Securities Dealers Automated Quotations). Desde entonces, estos organismos requieren una mayoría de directores independientes sin ninguna relación material con la empresa.³²

²⁹ MILLER Danny, SARDAIS Cyrille. *Angel Agents: Agency Theory Reconsidered*. Academy of Management *Perspectives*. P. 1

³⁰ JENSEN p.7

³¹ JENSEN p.30

³² KROLL Mark, WALTERS Bruce, A. LE Son. *The impact of Board Composition and Top Management team ownership structure on post- ipo performance in young entrepreneurial firms*. Louisiana Tech University. Vol. 50. No. 5. 2007. P. 1198

Revisiones a la teoría de la agencia, como la de Miller y Sardais (2010), consideran que los supuestos desarrollados por Jensen y Meckling, si bien señalan un conflicto de interés común en algunas empresas, es limitado en cuanto a que no consideran que pueden ser los propietarios los que explotan a su empresa y comprometer los intereses a largo plazo de la misma; mientras que los agentes pueden utilizar la información para beneficiar a su empresa y a sus grupos de interés.³³

Otras aproximaciones más radicales como la de Kroll, Walters y A. Le (2007), enfocan su trabajo a la implicación de que la composición del consejo evoluciona a medida de que evolucionan las empresas.³⁴ Asimismo, cuestionan la efectividad de los directores externos dentro de la Junta, y sostienen que durante los primeros años a partir de la oferta pública inicial de una empresa, es recomendable que su Junta esté integrada en gran medida por los miembros originales del Equipo de Alta Dirección (EAD),³⁵ conformado a su vez por los agentes descritos por Jensen. Además argumentan que los directores externos deben de ser aquellos que estén encargados de ayudar a ejecutar estrategias, emanadas de una visión común de gestión empresarial.³⁶ Esta visión compartida nace a partir de las interacciones entre los miembros del EAD durante un largo período de tiempo, y permite que la organización sea más flexible, y por lo tanto reaccione más rápidamente a los cambios, y resuelva de mejor forma los problemas. De la misma manera, los autores destacan que el conocimiento tácito acumulado por el EAD y la motivación están estrechamente vinculados con el crecimiento de la empresa ya que su perspectiva de consenso estratégico puede ser más efectivo para la ejecución de las decisiones.³⁷

³³ MILLER p.1

³⁴ KROLL p. 1213

³⁵ KROLL p. 1198

³⁶ KROLL p.1199

³⁷ *Ibíd*

Dentro de las desventajas de contar con una Junta en donde predomine la existencia de directores externos, encuentran que actividades como la vigilancia en la producción de datos, análisis y presentación pueden ser costosos y opresivos, y son propensos a crear conflictos entre los directores y el EAD.³⁸ Además, en la medida en que la Junta este integrada por miembros del EAD, las posibilidades de maximizar el capital humano son mayores, ya que la operación radica en el conocimiento tácito de cada uno de ellos; mientras que miembros externos pueden generar distracciones si únicamente aportan su *expertise* en negocios, ya que no podrán detectar las oportunidades que de manera tácita observa el EAD, emanadas de una visión colectiva del negocio³⁹.

La aportación más valiosa de Kroll, Walters y A. Le (2007), radica en primer lugar en la capacidad de cambio y de intuición encontrada en los EAD, y en su sugerencia de considerar la integración de consultores externos o especialistas de apoyo que puedan aportar sus experiencias y contactos en las diversas áreas de una organización. Los autores consideran que los especialistas a menudo tienen una valiosa experiencia en la toma de decisiones estratégicas internas y en materia de operaciones, no obstante, carecen de entendimiento tácito de la visión compartida del EAD, pero pueden servir como caja de resonancia y de asesoramiento y consejo en varios asuntos corporativos y compartir conocimientos relevantes para el mercado o el medio ambiente competitivo de la empresa. Asimismo, señalan que estas aportaciones deberán de centrarse en mayor medida en la provisión de asesoría y colaboración con el EAD, que en el monitoreo financiero y control del EAD.⁴⁰

Por otro lado consideran de utilidad incorporar a personas influyentes de la comunidad que proporcionen a la empresa conocimiento y el espíritu

³⁸ *Ibíd*

³⁹ *Ibíd* p. 1200

⁴⁰ *Ibíd* p. 1203

empresarial a entidades externas fuera de su ámbito competitivo inmediato. Estas personas cumplirán con el rol e imagen de legitimidad y prestigio necesarios para generar confianza en los inversionistas sobre el potencial de la empresa, y proporcionar asesoramiento y consejo a los propietarios. En este sentido, el grupo de personas influyentes sustituirá en cierta medida el rol de los directores encargados de proporcionar una imagen positiva hacia el exterior de la empresa.⁴¹

5.5. Propiedad y Equipos de Alta Dirección en Pymes

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, en la medida en que la adopción de modelos de Gobierno Corporativo por parte de las empresas se ha convertido en una práctica cada vez más recurrente, el debate sobre las relaciones entre la propiedad de las empresas, la independencia en los procesos de toma de decisiones, la conformación de la Junta General y de los Equipos de Alta Dirección (EAD), se ha agudizado principalmente en países con alto índice en la existencia de Pymes. Lo anterior resulta muy pertinente, si partimos de dos supuestos: 1) el 65% de las Pymes en México son de carácter familiar, 2) la independencia de la Junta General, - la cual funge como un eje central en el diseño de gran parte de los modelos de Gobierno Corporativo a nivel mundial-, en algunas ocasiones contradice los intereses de conservar el bienestar económico familiar de los miembros de una empresa,⁴² o la capacidad de contar con un mayor número de miembros cuando los recursos pueden ser limitados dentro de la misma.

Al respecto, Salvatore Sciascia y Pietro Mazzola (2008), realizaron un análisis sobre el impacto de la Participación de la Familia en la Gestión y el Desempeño (PFGD) de las empresas. La muestra consistió de 620 empresas familiares italianas divididas en dos grupos (menos 250

⁴¹ *Ibíd* p.1202

⁴² BRUNNIGE Olof, NORDQVIST Mattias, WIKLUND Johan. *Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams*. Springer 2007. P. 296

empleados, y más de 250 empleados).⁴³ Los resultados arrojaron una relación negativa entre el PFGD y el desempeño financiero de la empresa, debido a la falta general de las competencias profesionales de los miembros de la familia, las barreras para aumentar el capital social, los conflictos familiares entre los gerentes, y la orientación hacia las metas financieras. Los autores apuntan que estas desventajas no son capaces de reemplazar los beneficios derivados de la administración PFGD y el efecto de la maximización en el aprovechamiento de los salarios y reducción de costos de la empresa.

Por lo tanto, reconocen que la PFGD trae consecuencias disfuncionales a nivel del desempeño de la empresa, en tanto que a mayor es la PFGD, menor es el rendimiento.⁴⁴ En cuanto a este conflicto, resulta importante retomar la aportación de Kroll, Walters y A. Le (2007), quienes sugieren la incorporación de consultores externos y especialistas para el asesoramiento de actividades que requieran de un mayor *expertise* o conocimiento especializado, sobre un asunto en particular. Es evidente, a partir de la coincidencia de estas dos referencias sobre la necesidad de especialización o conocimiento específico en ciertos temas, que debe de diseñarse un mecanismo dentro de los procesos de toma de decisiones al interior de las Pymes, que detecten espacios de oportunidad, y evalúen la pertinencia de contratar consultoría externa que prevengan la generación de consecuencias disfuncionales al interior de la empresa, tal y como lo señalan Salvatore Sciascia y Pietro Mazzola (2008).

Por otro lado, Brunnige, Nordqvist y Wiklund (2007), realizan una aportación valiosa en la que detallan mecanismos viables para aumentar el desempeño de una Pyme, a partir de Equipos de Alta Dirección. Estos autores también señalan que gran parte de los estudios han estado

⁴³ SCIASCIA Salvatore, MAZZOLA Pietro. Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*. The International Body for Family Enterprise Professionals. 2008. P. 337

⁴⁴ *Ibíd* p. 341

enfocados a analizar el comportamiento financiero, mientras que pocos han examinado el impacto de los efectos de las interacciones entre los diferentes mecanismos de gobernanza, con el fin de originar un cambio estratégico dentro de la empresa⁴⁵; el cual incluye dentro de su operación cambios significativos en la estructura de la compañía⁴⁶.

Los autores establecen y comprueban las siguientes cinco hipótesis:

1) Las Pymes privadas exhiben menos cambios estratégicos que otras Pymes: la concentración de propiedad y la unificación de la administración, ocasiona que los gerentes de la organización estén sometidos a menor presión de los inversionistas y otros monitores que exigen rendición de cuentas, transparencia y cambio de estrategia. En materia estratégica se observa que existe una mayor aversión al riesgo, y debido a su alto grado de involucramiento personal, el compromiso a continuar con la estrategia fundacional de la empresa, impide que puedan existir revaloraciones o replanteamientos de la misma que sean útiles para la empresa.⁴⁷

2) La presencia de consejeros externos en la Junta General tiene un efecto positivo en el cambio estratégico: la mayoría de las Pymes son privadas y están administradas por los propietarios, y éstos inciden de manera directa y detallada de los procesos internos de la empresa. Los miembros externos son más propensos a ver las tareas de la Junta muy diferentes y complementarias de la de gestión, ya que no están inmersos en la actividad diaria de la organización. Asimismo, los miembros externos pueden aportar una diversidad cognitiva la cual significa la existencia de múltiple y diferente información, análisis y estilos de interpretación dentro de los miembros de un grupo. Además los miembros externos de la

⁴⁵ BRUNNIGE Olof p. 304

⁴⁶ *Ibíd* p. 300

⁴⁷ *Ibíd* p. 297

junta pueden contribuir al fortalecimiento de redes de grupos de interés (*Stakeholders*).⁴⁸

3) Los Equipos de Alta Dirección (EAD) más grandes tienen un efecto positivo en el cambio estratégico: El efecto que tienen los EAD en el cambio estratégico es probable que sea especialmente más fuerte en las Pymes, debido a que el tamaño pequeño y flexible de su estructura organizacional intensifica la participación de los EAD en todas las actividades de la empresa. Asimismo, si se considera que en la mayoría de las Pymes, la alta dirección radica en una sola persona encarnada en la figura del CEO, quien en la mayoría de las ocasiones es el dueño de la empresa, un EAD conformado por un número significativo de personas, puede contar con una mayor cantidad de herramientas para los procesos de toma de decisiones. Además pueden reforzar la diversidad cognitiva, agregando mayor número de perspectivas en el proceso de elaboración de estrategias.⁴⁹

4) La presencia de los directores externos tiene un fuerte efecto positivo en el cambio estratégico en las empresas privadas. Los directores externos no están familiarizados con las operaciones del día a día de las empresas, sino que dependen de la información transmitida a ellos por la dirección. En empresas grandes, los consejeros externos tienden a confiar más en las evaluaciones financieras que en las evaluaciones estratégicas, ya que dicha información es menos ambigua y propicia a ser parcial o manipulada por los gerentes, por ejemplo en caso de fraude. De esta manera la gobernanza estratégica probablemente será baja, en el sentido en que los gerentes son evaluados más por sus resultados financieros, que por mejorías administrativas. En el caso de las Pymes, esta situación puede ser diferente debido a que el capital es menor, y por lo tanto existe un menor riesgo de una manipulación financiera, por lo tanto, la Junta puede centrarse menos en el control y

⁴⁸ *Ibíd* p. 297

⁴⁹ *Ibíd* p.298

más en las actividades de servicio, como en la administración y el desarrollo estratégico. En este sentido, las Pymes cuentan con un mayor espacio de oportunidad para la gestión estratégica de los directores externos, ya que las funciones de monitoreo financiero no son prioritarias.⁵⁰

5) El tamaño de los Equipos de Alta Dirección (EAD), tiene un mayor efecto positivo en el cambio estratégico cuando no hay directores externos. Formalmente, la Junta y el EAD son entidades separadas de una estructura organizativa, donde el EAD y su CEO son los responsables de las operaciones diarias de la empresa. Como anteriormente se señala entre más grandes sean los EAD y las Juntas, se garantiza una mayor independencia en los procesos de toma de decisiones. En las Pymes existe el riesgo de que si no se cuenta con un número significativo de directores externos en la Junta, se puede desarrollar una visión estrecha de la empresa, y el cambio estratégico puede no alcanzarse. De igual forma, en donde no hay Junta, el CEO y el EAD pueden esperar a tener un papel más libre con respecto a las acciones estratégicas. Es así como la confianza en el EAD como motor de cambio estratégico es probable que sea más fuerte en las empresas que no tienen externos en la Junta, ya que su margen de acción estratégica se incrementa.⁵¹

5.6. Roles Gerenciales

Con el fin de aterrizar las funciones que deberán de desempeñar los Equipos de Alta Dirección, describiremos los roles gerenciales propuestos por Mintzberg (1990), con el fin de comenzar una alineación de las actividades operativas y estratégicas de la organización. Asimismo, revisaremos brevemente la propuesta de Katz (1955)⁵², en la que destaca que los buenos administradores no necesariamente “nacen”, si no que pueden ser desarrollados.

⁵⁰ *Ibíd* p.299

⁵¹ *Ibíd* p.300

⁵² KATZ Robert. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review. 1955. P. 42

La relevancia de esta descripción radica en el supuesto de que frecuentemente los propietarios de una PYME no cuentan con una formación gerencial que les permita llevar a cabo de manera efectiva sus funciones. En este sentido, para efectos de este documento consideramos que la adopción de roles gerenciales es fundamental para el establecimiento de un Gobierno Corporativo con una perspectiva de emprendimiento, ya que sienta las bases de lo que día a día un integrante del Equipo de Alta Dirección deberá de realizar. La explicación general de estos roles y funcionales le permitirá al emprendedor adoptar actitudes en beneficio del fortalecimiento de la cultura organizacional y por lo tanto le será más sencilla la conducción estratégica y operativa de su área de competencia.

Mintzberg (1990) define a los gerentes como las personas encargadas de la organización o de una subunidad. Como resultado de un trabajo de investigación sobre como los gerentes utilizan su tiempo, introduce una descripción más sostenible y útil acerca del trabajo gerencial. En esta descripción, además del Director General, incluye a todos los gerentes investidos de autoridad formal sobre una unidad organizativa, ya que éstos representan un eslabón muy importante entre la estrategia de los directores y las tácticas y procedimientos a llevarse a cabo en los niveles inferiores de la organización.⁵³

De la autoridad formal deviene el *status*, el cual conduce a diversas relaciones interpersonales, y de éste viene el acceso a la información. La información, a su vez, permite al administrador tomar decisiones y estrategias para la unidad.

Para los propósitos de este documento, se considera que la aportación más relevante de Mintzberg, radica en la descripción de la tarea del directivo en términos de diversos "roles" o conjuntos organizados de conductas

⁵³ MINTZBERG Henry. The Manager´s Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review. 1990. P. 164

identificadas con una posición. La autoridad formal da lugar a los tres roles interpersonales, que a su vez dan lugar a las tres funciones de información, estos dos conjuntos de roles permiten al gerente jugar con los cuatro roles de toma de decisiones.⁵⁴

Los roles gerenciales:

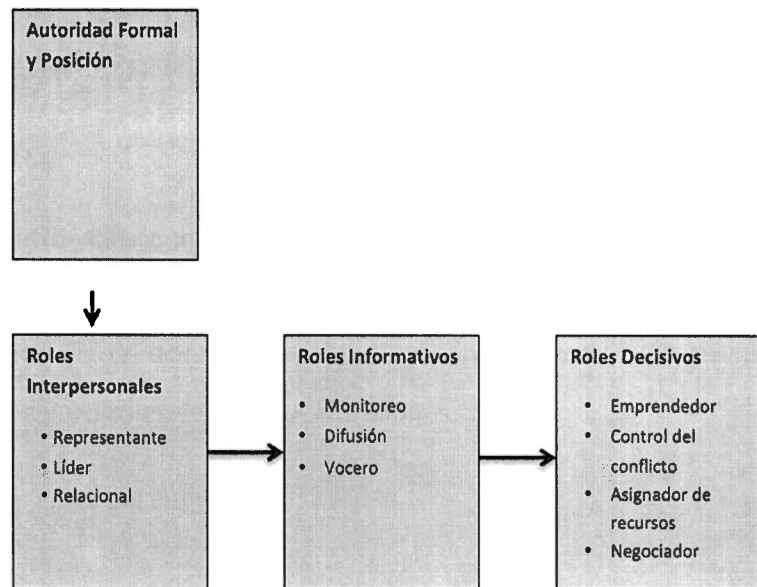


FIGURA 2: MINTZBERG. MANAGER´S JOB. P. 168

Roles interpersonales:

- **Representante:** Es la persona que representa a la empresa en eventos y situaciones formales. Los deberes que implican los papeles interpersonales pueden ser en ocasiones rutinarios, ya que incluyen una comunicación poco seria, y no inciden de manera importante en los procesos de toma de decisiones. No obstante, son importantes para el buen funcionamiento de una organización y no puede ser ignorada.

⁵⁴ Ibíd p.168

- **Líder:** Todos los gerentes son responsables del trabajo de su unidad o área y sus acciones en este sentido constituyen el rol del líder. Además los gerentes deben de motivar y alentar a los empleados, reconciliando sus intereses individuales con los objetivos de la organización.
- **Relacional:** El gerente establece contactos fuera de la cadena vertical de mando. Los estudios sobre el trabajo de gestión señalan que los administradores pasan tanto tiempo con sus compañeros y otras personas fuera de sus unidades como lo hacen con sus propios subordinados; no obstante pasan muy poco tiempo con sus superiores.⁵⁵

Roles informativos:

Tiene que ver con la recepción, procesamiento y difusión de la información al interior de la organización. El gerente utiliza su red de contactos al interior y exterior de la organización e informa a todas las partes sobre aquellos asuntos, a los que debido su posición no tienen acceso.

- **Monitor:** El gerente explora el entorno para obtener información, interroga a los contactos de enlace y subordinados, y recibe información no solicitada, gran parte como resultado de la red de contactos personales. Gran parte de la información que éste acumula la obtiene de manera verbal, usualmente a través de chismes o especulaciones.
- **Diseminador:** El gerente comparte información privilegiada directamente a los empleados, que de otra manera no tendrían acceso a ella.
- **Vocero:** El administrador envía cierta información a personas fuera de la unidad. Además, como portavoz, todos los gerentes deben de informar y cumplir con las personas influyentes que controlan la unidad organizativa.⁵⁶

⁵⁵ *Ibíd* p. 169

⁵⁶ *Ibíd* p. 171

Roles decisorios:

El gerente juega el mayor papel dentro de los procesos de toma de decisiones de la unidad. Además únicamente el gerente –en su papel de eje central de la unidad- cuenta con la información completa y vigente para realizar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad.

- **Emprendedor:** Busca mejorar su área, cambiarla y adaptarla a las condiciones cambiantes de su entorno.
- **Manejador de perturbaciones:** Este rol muestra al gerente respondiendo de forma involuntaria a las presiones. Aquí el cambio ocurre más allá del control del gerente y las presiones de una situación son demasiado graves para ser ignoradas por lo que el gerente debe actuar.
- **Distribuidor de recursos:** El gerente es responsable de decidir quién recibirá y qué. El gerente también está encargado de diseñar la estructura de la unidad, es decir el patrón que divide y coordina las relaciones formales que determinan la manera en la que se realiza el trabajo. El gerente autoriza las decisiones importantes de la unidad antes de su aplicación. Al mantener este poder, el administrador puede asegurar que las decisiones están relacionadas entre sí, en caso contrario el proceso de toma de decisiones puede ser discontinuo y la estrategia desarticulada.
- **Negociador:** Los gerentes dedican un tiempo considerable en las negociaciones. Estas negociaciones son una parte integral del trabajo del gerente, ya que por esta ocasión, él o ella, tiene la autoridad para comprometer recursos de la organización en "tiempo real" y la información del centro neurálgico de la organización que se requiere en una negociación importante.⁵⁷

Mintzberg (1990) señala que la problemática más significativa acerca del planteamiento de estos roles radica en que dos o tres personas no pueden

⁵⁷ *Ibíd* p.172

compartir un puesto de dirección única, salvo que ellos puedan actuar como una unidad. Esto significa que no se pueden dividir los diez papeles a menos de estos puedan reintegrarse con mucho cuidado. La verdadera dificultad radica en los papeles informativos, en tanto que no puede haber intercambio completo de información de gestión, el equipo se rompe. Un trabajo de dirección única, no puede ser arbitrariamente dividido, y para la obtención de fuentes de información debe ser ejercida sobre las mismas decisiones.⁵⁸

Por su parte, Katz (1955) señala que la administración efectiva depende de tres habilidades básicas personales, a las que llamo como técnicas, humanas y conceptuales. Señala que un administrador necesita: a) la habilidad técnica suficiente para llevar a cabo la implementación del trabajo en particular para los que es responsable; b) una suficiente habilidad humana para trabajar con otros y desempeñarse como un miembro efectivo del grupo y ser capaz de construir un esfuerzo de cooperación dentro del equipo que conduce, c) la habilidad conceptual suficiente para reconocer la interrelación de los diferentes factores que intervienen en su situación, mismos que le llevarán a realizar la acción que logra el máximo bien para la organización en conjunto.⁵⁹

Katz (1955) señala que la importancia relativa de estas tres habilidades varía con el nivel de responsabilidad administrativa. En los niveles inferiores, la mayor necesidad es de capacidad técnica y humana. En los niveles superiores, la eficacia del administrador depende en gran medida de las capacidades humanas y conceptuales. En la habilidad superior, la habilidad conceptual se convierte en el más importante de todos para lograr una administración exitosa.⁶⁰

⁵⁸ *Ibíd*

⁵⁹ KATZ Robert. *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review. 1955. P. 42

⁶⁰ *Ibíd*

5.7. El Problema de la Dualidad de las actividades del CEO

Comenzaremos por definir a la figura conocida como CEO. La definición de Director General puede depender de si una empresa es una sociedad anónima o no, es decir, si tiene un consejo de administración o no. En una organización que tiene una Junta general, el Director General es generalmente la posición central de la organización que es el principal responsable de llevar a cabo los planes estratégicos y políticas establecidas por el la Junta Directiva. En este caso, el Director General informa a la junta directiva. En una forma de negocio que es por lo general sin una junta directiva (propietario único, sociedad, etc), el "director ejecutivo" es la posición singular de la organización que establece la dirección y supervisa las operaciones de una organización.⁶¹

Daily, McDougall, Covin y Dalton (2002) retoman el problema sobre la dualidad de las funciones del CEO o director general dentro de la organización. Señalan que la literatura académica – sobre todo a partir de la teoría de la agencia- se ha enfocado en señalar que una estructura que privilegie la unidad de liderazgo en la Junta, compromete seriamente su independencia, ya que la centralización del liderazgo de la autoridad ocasiona una dominación de los gerentes, la cual desencadena un desempeño organizacional bajo.

Los autores revisan una serie de análisis sobre el tema y concluyen que no existe ninguna relación comprobable sobre el desempeño de una empresa y la existencia de dualidad en las actividades del CEO. La preocupación central de la dualidad del CEO es el potencial por el dominio de gestión de la empresa. En una organización emprendedora donde el CEO es a menudo el fundador, esta tendencia parece ser aún más problemática, no

⁶¹ McNamara Carter. Overview of Role of Chief Executive. <http://managementhelp.org/chiefexecutives/index.htm#anchor1529448>. Free Management Library.

obstante no existen referencia académicas que comprueben el impacto de esta dualidad en el desempeño de la misma.⁶²

Otros estudios como el de Brickley, Coles y Jarell (1997)⁶³, privilegian la figura del CEO como unidad y señalan que algunos de los defensores de la doble dirección, han pasado por alto los costos de separación de los títulos. Estos gastos incluyen los costos de agencia sobre el control de la conducta del presidente, los costos de información, costos de que las empresas cambien sus procesos de sucesión, y otros gastos. En segundo lugar señala que en el caso de EE.UU. casi ninguna empresa importante, contaba con una persona externa a ésta como presidente. Por el contrario, en casi todos los casos, el presidente es o era el Director General, o una persona con vínculos especiales con la empresa. Asimismo, la mayoría de las empresas que escogían una estructura dual, con el tiempo decidían volver a una estructura unitaria. En contraste con estudios previos, Brickey (2007), no encontró ninguna evidencia de que la estructura de liderazgo unitario sea inferior a las asociadas con la contabilidad y la rentabilidad del mercado. En todo caso, sucede lo contrario; los cambios en las estructuras de liderazgo no tiene efectos sistemáticos en los precios de acciones. La evidencia sugiere que el liderazgo dual está asociado con flujos de efectivo sistemáticamente más bajos. Brickley (2007) concluye que la práctica generalizada de la combinación de los títulos de Director General y presidente es realmente eficiente y en general, se encuentra en consonancia con los intereses de los accionistas de una empresa grande, típica de EE.UU.⁶⁴

5.8. Regulación Mexicana del gobierno corporativo

En este apartado revisaremos la regulación mexicana, la cual está trazada bajo los lineamientos de los modelos de Gobierno Corporativo

⁶² DAILY, McDOUGALL, COVIN, DALTON. Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*. 2001. P. 395

⁶³ BRICKLEY James, COLES Jeffrey, JARELL Greg. Leadership structure: Separating the CEO and Chairman of the Board. *Journal of Corporate Finance*. 1997

⁶⁴ *Ibíd* p.218

tradicionales. La importancia de esta revisión, radica en que nos permitirá comprobar el vacío existente de gobernanza corporativa en las Pymes, ya que sus preceptos contemplan una implementación únicamente posible en grandes empresas que cotizan en la Bolsa de Valores.

La regulación mexicana que enmarca el concepto de Gobierno Corporativo está inmersa en la ley del Mercado de Valores promulgada en el reciente 2006. Especialistas han señalado que la importancia de la Nueva Ley de Mercado de Valores radica en la posibilidad de que empresas medianas puedan tener acceso a inversiones⁶⁵, lo cual potencializa el desarrollo económico del país, al crear incentivos para impulsar el crecimiento del mercado interno.

Dentro de este apartado resulta pertinente mencionar la existencia de una tendencia de impulsar la incorporación de Pymes al mercado de valores nacional. Durante este año, la Secretaría de Economía creó el Programa Mercado de Deuda para Empresas⁶⁶, con el fin de que sobre todo las pequeñas y medianas, aumenten sus probabilidades de existencia a largo plazo y logren obtener recursos en el mercado bursátil, a través del otorgamiento de apoyos para formalizar su proceso de institucionalización y con ello puedan acceder a los mercados de deuda públicos.

En el 2011, diez empresas mexicanas -cuyo tamaño se ubica entre 50 y 175 millones de pesos de ventas anuales- recibieron apoyos por 10 millones de pesos cada una⁶⁷, provenientes del Fondo Pyme, para que éstas tengan recursos suficientes para financiar servicios de asesoría en la

⁶⁵ CRUZ Guillermo, AGUIÑAGA Daniel. Resumen Ejecutivo sobre la Nueva Ley del Mercado de Valores. Deloitte.
http://ols.uas.mx/cegc/Doctos/Whitepaper_LeyValores.pdf. 09 de octubre de 2011.

⁶⁶ Secretaría de Economía. Boletín no.236 "Presentan a empresas ganadoras de la primera convocatoria "programa mercado de deuda para empresas" 20 de octubre 2011.

⁶⁷ MAYORAL Isabel. La SE abre el mercado de deuda a Pymes. CNN Expansión.
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/04/12/pymes-entraran-al-mercado-de-deuda-se>. 12 de abril 2011.

incorporación de Gobierno Corporativo, en la adquisición de sistemas más eficientes y en la obtención de una calificación crediticia.⁶⁸ A partir de esta lista de objetivos es evidente el vacío de mecanismos de gobernanza que actualmente estén funcionando en las Pymes. Es hasta que se decide que estas empresas ya están listas para emitir deuda, que se otorga un apoyo para la incorporación de un modelo corporativo, es decir, no existe un período de transición que ajuste mecanismos hechos a la medida para las Pymes, por herramientas más sofisticadas para las grandes empresas. Sin este período de transición, se deduce que es más difícil lograr un caso de éxito en la implementación de modelos de este tipo.

En el caso de practicas de éxito del gobierno corporativo en PYMES, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) emitió en 1999 el Código de Mejores Prácticas Corporativas, en donde se establecen recomendaciones para un mejor gobierno corporativo de las sociedades en México.⁶⁹ A través de este código el CCE incluye mecanismos, que de acuerdo a lo que asienta el documento, responden a las necesidades y características de las sociedades mexicanas, su origen, estructura accionaria, con el fin de que las empresas mexicanas puedan ser más competitivas y generar mayores niveles de confianza a inversionistas nacionales e internacionales.

Las importancia de este código para los propósitos de este documento es la descripción de principios básicos⁷⁰ de gobernanza corporativa, con el fin de que las empresas puedan asegurar niveles idóneos en su funcionamiento.

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.

⁶⁸ *Ibíd*

⁶⁹ Comité de Mejores Prácticas Corporativas. Código de Mejores Prácticas Corporativas. Consejo Coordinador Empresarial. 2010. P.7

⁷⁰ *Ibíd* p. 10

2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
6. La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que está sujeta la sociedad.
11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

No obstante, el documento centra gran parte de su contenido al establecimiento de mecanismos que aseguren la independencia entre los diversos órganos que constituyen su modelo de gobierno corporativo, -la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, Auditores Externos-, y en la transparencia y control de la información financiera que permitan mantener a los inversionistas estar al tanto de la situación económica de la empresa. Sin embargo, en el caso particular de las Pymes debemos anotar que no existe una necesidad de separar la asamblea de accionistas del consejo de administración ya que los propietarios de la PYMEs se desempeñan como su director general y/o jefes de áreas (Ramírez 2010). Mientras que la operación diaria de una sociedad es responsabilidad del Director General y su equipo de dirección, la labor de definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, es

responsabilidad de la Junta Directiva.⁷¹ Sin embargo, frecuentemente encontramos que las Pymes no son conscientes de esta separación. De acuerdo a (Ramírez, 2010) el traslape de la propiedad y la administración genera una confusión de roles y funciones que lleva a dar prioridad a la operación dejando de lado las actividades estratégicas que corresponden a los propietarios.

El documento aporta con detalle las funciones que deben de ser realizadas por la Junta Directiva⁷², a continuación presentamos una re-elaboración de las mejores prácticas de gobierno corporativo considerando su aplicabilidad a las Pymes. Los principios básicos de operación útiles para su posible adaptación son:

1. Definir la visión estratégica.
2. Vigilar la operación.
3. Aprobar la gestión.
4. Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
5. Cerciorarse que todos los miembros de la Junta Directiva reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les de acceso a la información de la sociedad.
6. Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
7. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
8. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
9. Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.

⁷¹ *Ibíd* p. 9

⁷² *Ibíd* p.13

10. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
11. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.
12. Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.
13. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
14. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
15. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.
16. Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.
17. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

En cuanto a la operación de las Asambleas de Accionistas también plantea seis acciones,⁷³ de las cuales, las primeras tres, pueden resultar efectivas para el diseño de reuniones que sean efectivas en el arrojamiento de resultados estratégicos para la organización:

1. Se sugiere no agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día, así como evitar el rubro referente a “Asuntos Varios”.
2. Se sugiere que toda la información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas o de Socios, esté disponible con, al menos, quince días de anticipación.

⁷³ *Ibíd* p. 12

3. Se sugiere que a través de un formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día, los accionistas puedan girar instrucciones a sus mandatarios sobre el sentido en que deberá ejercer los derechos de voto correspondientes en cada punto del orden del día de la Asamblea.
4. Se sugiere que dentro de la información que se entregue a los accionistas, se incluya la propuesta de integración del Consejo de Administración y el currículum de los candidatos con información suficiente para evaluar su categoría y, en su caso, su independencia.
5. Se sugiere que el Consejo de Administración incluya en su informe anual a la Asamblea de Accionistas, aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio. Se sugiere que los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo, estén a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información que debe conservarse en forma confidencial. Además, se recomienda que en el informe anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio.
6. Se sugiere que la sociedad cuente con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas e inversionistas en general.

6. Modelo Propuesto

El modelo que se propondrá a continuación responde a las necesidades y características de una Pyme. Éstas frecuentemente no cuentan con un modelo de gobierno corporativo que regulen sus actividades y garanticen procesos de toma de decisiones estratégicos que impulsen la generación de valor al interior de la organización.

Resultado del análisis del marco teórico antes detallado, se concluye que un modelo basado en la integración y fortalecimiento de Equipos de Alta Dirección enfocados al cumplimiento de metas en materia operativa, y la conformación de una Junta Directiva perfilada al diseño de estrategias de

crecimiento y mejoramiento, es la alternativa más viable, si consideramos la limitación de capacidad y recursos operativos y financieros de la empresa.

A partir de esta consideración es también pertinente volver a resaltar que comúnmente en las Pymes se presentará un fenómeno de traslape, en el que las que personas que son propietarias de la empresa, y las que la dirigen frecuentemente son las mismas. Por esto, es necesaria la diferenciación de conceptos y actividades, con el fin de que la conducción estratégica y operativa queden claramente definidas, y por lo tanto que los actores involucrados puedan desempeñar ambos roles evitando confusiones en su realización.

Como conducción estratégica nos referimos a aquellos asuntos e iniciativas que maximan el valor de la empresa a mediano y largo plazo. En este rubro se presentarán propuestas a manera de metas y objetivos puntuales para impulsar el crecimiento de cada área, mismas que tendrán que ir alineadas al consenso de meta general para la organización en conjunto. En este punto, los directores de cada área tendrán que adoptar una perspectiva estratégica sobre la administración de los recursos bajo su responsabilidad con el objetivo de que logre empatarse con el resto de la firma.

En cuanto a la conducción operativa, nos referimos a aquellos asuntos que suceden e impactan diariamente en el desempeño de la organización. Ésta tendrá que estar estrictamente alineada con la visión estratégica de la empresa, y estará integrada por procesos medibles a través de indicadores de desempeño. Los indicadores de desempeño, fungirán como condicionadores de un sistema de compensaciones, el cual incentivará que la planeación realizada en efecto, sea puesta en marcha. En este aspecto, los directores de cada área, adoptarán un rol gerencial el cual estará enmarcado bajo el concepto de Equipo de Alta Dirección.

Como mencionábamos con anterioridad, ambas conceptualizaciones nos permitirán por un lado clarificar la dualidad de funciones que tendrán que desempeñar los propietarios/ gerentes de una Pyme, y por el otro, aterrizar y capitalizar la utilidad de los modelos de Gobierno Corporativo en empresas de estas características.

Este acercamiento nos permite entonces, concentrarnos en la maximización del valor de la organización, a través de la capitalización del conocimiento intuitivo y acumulado de los socios fundadores, basado en el seguimiento de principios básicos de gobernanza, los cuales a su vez están sustentados en un marco regulativo, mismos que con el tiempo de ser adoptados facilitarán la integración de estructuras de Gobierno Corporativo más estructuradas y correspondientes a empresas ya consolidadas.

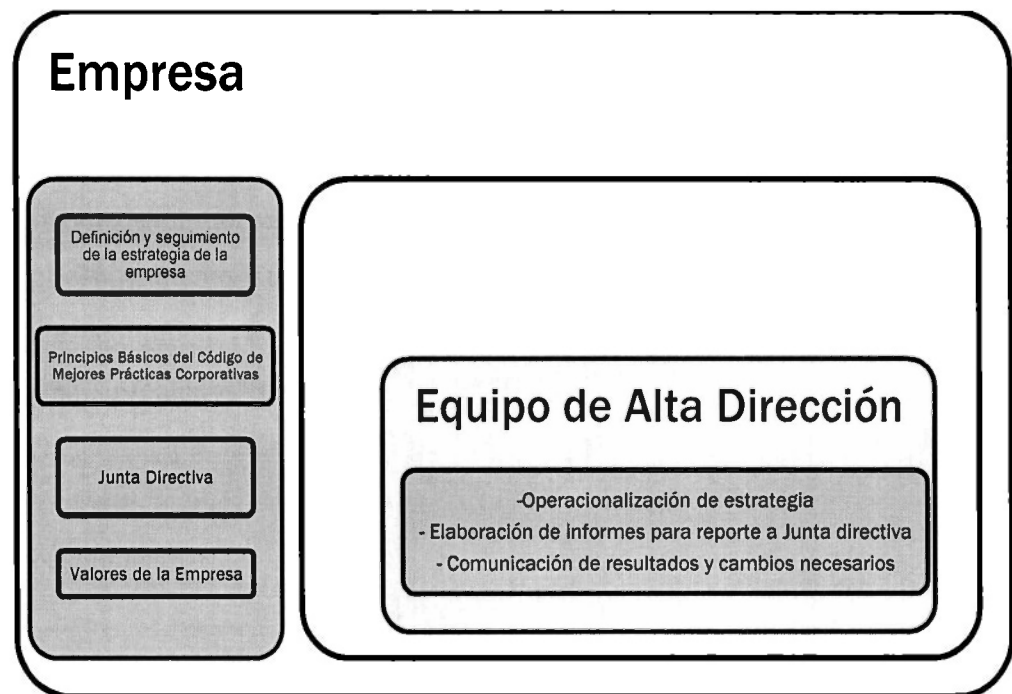


FIGURA 3. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA PYMES MEXICANAS. ELABORACIÓN PROPIA.

Para el caso de las Pymes se sugiere adoptar algunas de las practicas sugeridas con el CCE debido a que de manera sencilla nos permiten adecuar prácticas y rutinas enfocadas al diseño estratégico de la

organización –las cuales serán llevadas a cabo por la Junta Directiva-, y al seguimiento operativa de la misma –el cual será llevado a cabo por el EAD-.

6.1. Prácticas de la Junta Directiva

Reunión trimestral: cada tres meses la Junta Directiva sesionará una reunión en donde se tratarán temas específicos de cada dirección que impacten en el cumplimiento de los objetivos y metas de crecimiento de la organización. Esta sesión será de seguimiento y vigilancia sobre el correcto cumplimiento estratégico de la empresa. Para esta sesión se sugiere realizar las siguientes prácticas:

1. La Dirección General será la encargada de organizar esta sesión.
2. Se sugiere no agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día, así como evitar el rubro referente a “Asuntos Varios”.
3. Cada dirección tendrá que preparar una lista de temas meramente estratégicos a tratar dos semanas antes de la reunión, con el fin de que la Dirección General lo integre a la orden del día.
4. Se sugiere que toda la información sobre cada punto del orden del día de la Junta Directiva, esté disponible con, al menos, una semana de anticipación.
5. Se sugiere que a través de un formulario que contenga en detalle la información y se informe del sistema de votación de los temas a tratar, en caso de que estos se sometan a votación.
6. Se sugiere la presencia de la totalidad de los integrantes de la Junta Directiva sin posibilidad de asistencia de representantes en su nombre.
7. En esta reunión el CEO tendrá el mismo poder de representación y voto que los demás integrantes de la Junta Directiva, debido a que los temas que serán sometidos a discusión estarán relacionados con la conducción general y estratégica de la empresa en su totalidad.
8. Se sugiere la elaboración de una agenda de trabajo que incluya los siguientes puntos:

- a. Fecha de realización de la sesión.
- b. Lugar de realización de la sesión.
- c. Horario de inicio y de finalización de la sesión.
- d. División temática de los temas a discutir:
 - i. De seguimiento.
 - ii. Temas que impliquen la resolución de errores y/o problemas que impacten el desempeño estratégico de la organización.
 - iii. Diseño y reajuste estratégico de la organización:
 1. Finanzas
 2. Ventas
 3. Recursos Humanos
 4. Operación (Dirección de Comunicación y Dirección de Información)
9. Las conclusiones generadas en estas sesiones serán documentadas a través de una minuta y serán firmadas por cada uno de los miembros de la Junta Directiva.
10. En estas reuniones podrá sugerirse la incorporación de un especialista o consultor externo el cual podrá contar con un voto durante la sesión. La incorporación del especialista podrá realizarse a solicitud de cualquier miembro de la Junta Directiva, y tendrá que ser aprobada por unanimidad de los miembros de la Junta como mínimo dos semanas antes de llevarse a cabo la sesión.

Reunión Anual: cada año la Junta Directiva sesionará con el fin de diseñar o reconfigurar los objetivos y metas generales de la organización. Para esta reunión se sugieren las siguientes prácticas:

1. La Dirección General será la encargada de organizar esta sesión.
2. Se sugiere no agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día, así como evitar el rubro referente a “Asuntos Varios”.
3. Se sugiere la elaboración de una agenda de trabajo que incluya los siguientes puntos:

- a. Fecha de realización de la sesión.
- b. Lugar de realización de la sesión.
- c. Horario de inicio y de finalización de la sesión.
- d. División temática de los temas a discutir:
 - i. De seguimiento.
 - ii. Temas que impliquen las resolución de errores y/o problemas que impacten el desempeño estratégico de la organización.
 - iii. Diseño y reajuste estratégico de la organización:
 1. Finanzas
 2. Ventas
 3. Recursos Humanos
 4. Operación (Dirección de Comunicación y Dirección de Información).
4. Se sugiere que toda la información sobre cada punto de la agenda de la Sesión de la Junta Directiva, esté disponible con, al menos, quince días de anticipación.
5. Se sugiere que cada director integrante del EAD elabore un informe anual sobre los indicadores de desempeño de cada dirección y que éste se enviado a cada uno de los integrantes de la Junta Directiva mínimo una semana antes de la sesión.
6. Se sugiere integrar un informe anual con los aspectos relevantes de los trabajos de cada Dirección. Los informes de cada dirección presentados por el EAD ante la Junta Directiva deben de estar a disposición de todos sus integrantes, y estos deben incluir los nombres de los integrantes de cada dirección.
7. En esta reunión el CEO tendrá el mismo poder de representación y voto que los demás integrantes de la Junta Directiva, debido a que los temas que serán sometidos a discusión estarán relacionados con la conducción general y estratégica de la empresa en su totalidad.

6.2. Prácticas del Equipo Alta Dirección

Juntas semanales: En estas juntas se revisarán los temas relativos a la operación diaria de la empresa, y se sugieren las siguientes prácticas:

1. Se realizará el día viernes de cada semana.
2. Los días jueves la Dirección General deberá contar con la información sobre los temas que cada Dirección deseará tratar durante la sesión.
3. Se sugiere la presencia de cada uno de los miembros del EAD, y en caso de ausencia se permitirá la asistencia de un integrante del área en caso de que así lo apruebe el titular de la misma.
4. Revisión y ajuste de los indicadores de desempeño de cada una de las direcciones de la empresa.
5. Informar sobre la asignación de recursos a cada una de las direcciones.
6. En esta junta el CEO contará con voto de calidad debido a que estará concentrada en temas operativos, los cuales serán su responsabilidad para alcanzar el objetivo y meta estratégica anual.
7. Se sugiere la elaboración de una agenda de trabajo que incluya los siguientes puntos:
 - a. Lugar de realización de la sesión.
 - b. Horario de inicio y de finalización de la sesión.
 - c. División temática de los temas a discutir:
 - i. De seguimiento.
 - ii. Temas que impliquen la resolución de errores y/o problemas que impacten el desempeño operativo de la organización.
 - iii. Diseño y reajuste estratégico de la organización:
 1. Finanzas
 2. Ventas
 3. Recursos Humanos
 4. Operación (Dirección de Comunicación y Dirección de Información).
8. Se sugiere el seguimiento de la Técnica Nominal de Grupo durante la sesión con el fin de incrementar la productividad y efectividad de la misma.

7. Método del Caso

Como se señala con anterioridad, el objetivo de este documento, además de diseñar un modelo de Gobierno Corporativo que pueda ser aplicable a Pymes mexicanas, es implementar este modelo en la empresa DC Estrategia. Para esto, conviene aplicar la metodología del caso, en donde nuestro objeto de estudio serán los procesos de toma de decisión de la empresa, a partir del delineamiento de mandos de autoridad y responsabilidad bien definidos, que permitan impulsar la maximización del valor de la organización a través de una visión estratégica de la misma.

De acuerdo con Eisenhardt (1989), el método del caso es una estrategia de investigación que se centra en entender las dinámicas presentes al interior de un escenario único.⁷⁴ Este método puede implicar casos únicos o múltiples y diversos niveles de análisis. Usualmente se combinan los métodos de recolección de datos tales como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones. La evidencia puede ser cualitativa, cuantitativa o ambas⁷⁵.

El complejo fenómeno del crecimiento y profesionalización de las actividades de las Pymes, las limitaciones en la investigación existente sobre los modelos de Gobierno Corporativo, así como la necesidad de obtener un modelo de gobernanza corporativa aplicable a este tipo de estructura nos llevó a seguir una metodología cualitativa, basada en entrevistas con los Socios fundadores de la empresa DC Estrategia sobre sus necesidades, particularmente en los procesos de toma de decisiones para el delineamiento de estrategias de crecimiento de la empresa, basados en un modelo de gobernanza que sea sustentable a mediano plazo.

⁷⁴ EISENHARDT M. Kathleen. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. Academy of Management Review, 1989. P.534

⁷⁵ Ibíd

Los estudios de casos se pueden utilizar para lograr varios objetivos⁷⁶: proporcionar descripción, comprobar teoría, o generar teoría de interés. Este documento implementará el modelo propuesto en la empresa DC Estrategia, a partir del análisis del marco teórico antes descrito.

7.1. Introducción de la empresa DC Estrategia

Nombre de la empresa: DC Estrategia

Ubicación geográfica de la empresa: México, Distrito Federal.

- **Visión:** Para el 2016, DC Estrategia es una empresa de vanguardia, referente en materia de comunicación política e institucional en medios digitales.
- **Misión:** Ofrecer la mejor estrategia para la comunicación y posicionamiento de marca en redes sociales derivada de un profundo conocimiento de los objetivos y mercado del cliente.
- **Valores:** Honestidad, Confiabilidad, Pasión.
- **Filosofía:** Somos una empresa que trabaja apasionadamente para generar resultados a nuestros clientes; estamos abiertos a escuchar sus necesidades y aportaciones por parte de nuestros empleados.
- **Posicionamiento:** “Consultoría en comunicación estratégica especializada en Política, la estructuración de contenido, el posicionamiento de marca y el diálogo en redes sociales.
- **Objetivo:** “Lograr que tu audiencia hable bien de ti a través del mejor mensaje para que aproveches esta nueva forma de comunicación.”

7.2. Estructura organizacional de DC Estrategia:

En el caso de DC Estrategia, los socios decidieron organizar sus divisiones en líneas funcionales a manera de direcciones que organizaran

⁷⁶ Ibíd p.563

a sus empleados a través de equipos de trabajo.⁷⁷ Es importante resaltar que este diseño organizacional aún no está implementando al cien por ciento y corresponde a una visión de las necesidades organizacionales de la empresa en el mediano plazo.

La planeación de cada dirección en el mediano plazo, indica que cada una de ellas contará con un equipo de cuatro personas, los cuales buscan lograr una eficiencia a través de la agrupación de especialidades similares, con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes. La coordinación dentro del área funcional estará encabezada por los directores, que contarán con gerentes de cuenta altamente especializados.

Los equipos son de carácter multifuncional de acuerdo a las descripciones de funciones de cada área establecidas en los manuales de procedimientos. De acuerdo a Robbins, un equipo de trabajo es un grupo de personas cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.⁷⁸

El equipo de trabajo multifuncional⁷⁹ está formado por un grupo de individuos con varias especialidades. Pese a que en DC Estrategia el perfil requerido de los empleados es en el campo de Ciencias Sociales, su funcionalidades será múltiple y diferente, haciendo énfasis en la especialización y generación de *expertise* profesional de los colaboradores.

7.3. Estructura Funcional:

En el mediano plazo, DC Estrategia, contará por cada una de las cuatro áreas con un *analista junior*, un *analista senior*, un *gerente de cuenta*, y un *director*. Los gerentes de primera línea serán los *analistas senior*, los

⁷⁷ Administración. Stephen P. Robbins. Pearson / Prentice Hall. México 10ª Edición, 2010 p. 185

⁷⁸ *Íbid* p. 244

⁷⁹ *Íbid* p.245

de segunda línea serán los *gerentes de cuenta*, y finalmente los gerentes de nivel alto serán los *Directores de Área*.

- **Dirección de Análisis y Evaluación:**

- Se encarga del análisis y elaboración de reportes para tomar las medidas y acciones necesarias para la concreción de resultados.
- En el corto y mediano plazo adoptará las funciones del área de recursos humanos para la planeación de la captación y supervisión del recurso humano y financiero, administración de la empresa, y planeación estratégica de la empresa.

- **Dirección de Ventas:**

- Se encarga de la planeación y ejecución del plan maestro de marketing y relaciones públicas de la empresa el cual tendrá como objetivo la atracción de clientes, concreción de contratos, y mantenimiento de clientes (servicio post venta).

- **Dirección de Comunicación:**

- Se encarga de la implementación de la estrategia diseñada por el consejo de directores en conjunto con el cliente.
- Sus funciones son llevar a cabo las acciones necesarias para difundir el mensaje: definición de contenidos –definición de contenidos-, de medios o canales de difusión y/o comunicación, y monitoreo de la información y de los monitoristas.

- **Dirección de Información:**

- Se encargará de la elaboración de contenidos y productos con el fin de que sean difundidos al exterior de la organización.

- **Director:** es la persona que toma las decisiones estratégicas y genera la inteligencia del área, entrega el producto final a las demás áreas y realiza *feedback* personalizado al contacto que el cliente establezca.

- **Gerente de Cuenta:** es la persona que extrae inferencias y conclusiones de la información de la analista sr le reporta directamente al director de área, supervisa el envío entrega de productos al cliente. Salario: \$25,000

- **Analista Senior:** Es todo aquel colaborador que concentra la información resultante de la operación del Analista Junior. Salario: \$12,000
- **Analista Junior:** Es todo aquel colaborador que ejecuta la operación propia de cada área. Salario: \$7,000

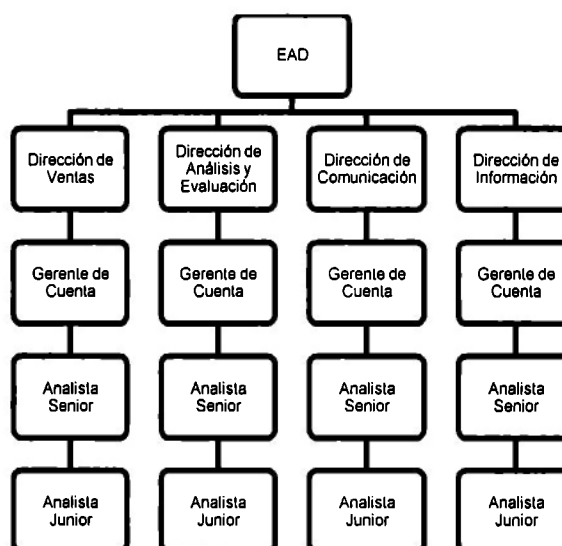


FIGURA 4: ORGANIGRAMA ACTUAL DE DC ESTRATEGIA. ELABORACIÓN PROPIA.

Pese a que actualmente, la empresa no cuenta con un Equipo de Alta Dirección formalmente constituido; los socios fundadores llevan a la práctica las funciones del mismo a través de la realización de juntas informales los días viernes en donde se discuten temas que generalmente afectan a la operación. Asimismo, debido a que estos no cuentan con una visión orientada al seguimiento de prácticas basadas en un gobierno corporativo, resultó aún más indispensable la integración y diferenciación de dos figuras: el Equipo de Alta Dirección y la Junta Directiva. La incorporación de la Junta Directiva a su estructura organizacional garantiza la adopción de una visión estratégica que permita la conceptualización por separado de temas y permita entonces una consecución de las metas y objetivos más efectiva.

Esta informalidad hace muy visible el problema de traslape de funciones operativas y estratégicas de los directores de cada dirección, que actualmente están encabezadas por cuatro de los socios fundadores. Es decir, ellos constituyen el mecanismo de implementación y de revisión de resultados, lo que podría originar una dinámica negativa popularmente conocida como el ser “juez y parte.”

8. Gobierno Corporativo basado en Estructura Organizacional

Para la implementación del esquema de Gobierno Corporativo dentro DC Estrategia se llevaron a cabo dos reuniones. En la primera reunión se discutió sobre la posibilidad de implementar un sistema que regulara las actividades de cada uno de los actores dentro de la organización. Este sistema constaría de un modelo de Gobierno Corporativo el cual estuviera alineado con la operación de la empresa, con el fin de garantizar su real cumplimiento.

Como primer paso, durante esta sesión, los socios fundadores consensuaron integrar la figura del CEO dentro de su estructura organizacional con el fin de establecer responsabilidades y funciones bien definidas, en cuanto a la vigilancia en el cumplimiento de la meta prevista de manera anual. Asimismo, se explicó a los socios la necesidad de diseñar una meta a mediano y largo que fijara el rumbo de la organización.

Durante la segunda sesión se volvió a retomar el tema del gobierno corporativo con los socios. Se volvieron a explicar las virtudes del mismo, y la forma en la que la empresa podría organizarse bajo un sistema de gobernanza. De esta manera se definió la integración de un Equipo de Alta Dirección, y de una Junta Directiva. En este rubro se explicó a los socios fundadores cuales serían los roles que cada uno

tendría que desempeñar en ambas entidades, y se destacó la necesidad de diferenciar el aspecto estratégico del operativo.

Con el fin de que los objetivos fueran cumplidos de manera efectiva se propuso la implementación de un sistema de compensaciones, basado en mediciones con indicadores de desempeño. Para esto, se diseñaron matrices con indicadores para cada área, con el objetivo de medir el cumplimiento de cada uno de los procesos. Se explicó que el sistema de compensaciones sería un mecanismo efectivo para garantizar, en primer lugar, que cada una de las direcciones se sometieran sistemáticamente a revisiones y en segundo a que se cumplieran las metas operativas, las cuales a su vez están alineadas al objetivo general de la empresa, el cual es de índole estratégica.

En cuanto a la dirección de crecimiento que seguirá la empresa, durante la segunda sesión los socios expusieron que su meta de crecimiento para el siguiente año será del 50% y con base en ese objetivo que se realizaría la alineación estratégica y operativa de la organización, enfocada principalmente en el área de ventas.

Los socios consensuaron que en la primera semana del mes de Enero llevaran a cabo una sesión para definir quién personificará el puesto de CEO, el sistema de rotación de esta figura; definirán los porcentajes del sistema de compensaciones; revisarán y ajustarán los indicadores de desempeño para cada área.

8.1. Propuesta de Gobierno Corporativo para la empresa DC Estrategia

De esta forma el modelo de Gobierno Corporativo que será implementado será el siguiente:



FIGURA 5. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA DC ESTRATEGIA.

- A. Con base en el Código de Mejores Prácticas del CCE, se determina que la Junta Directiva será la encargada de:
1. Definir la visión estratégica.
 2. Vigilar la operación.
 3. Aprobar la gestión.
 4. Nombrar al CEO evaluar y aprobar su desempeño, y determinar las reglas, mecanismos y periodicidad de rotación.
 5. Cerciorarse que todos los socios reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les de acceso a la información de la sociedad.
 6. Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

7. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
 8. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
 9. Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
 10. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
 11. Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.
 12. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
 13. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
 14. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.
 15. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.
- B. El CEO será el actor que asegure el cumplimiento de los objetivos y metas de DC Estrategia. Será el encargado de administrar los recursos de la organización entre las diferentes cuatro direcciones y vigilará el cumplimiento y comportamiento de los indicadores de desempeño de cada área, con el fin de determinar las adaptaciones necesarias en el sistema de compensaciones. Es importante resaltar que el CEO contará con voto de calidad en la
- C. El Equipo de Alta Dirección (EAD) administrará, organizará, y vigilará la operación de cada dirección y estará conformada por los titulares de cada dirección. El EAD estará supervisado por el CEO y

y la gestión de cada uno de los gerentes será evaluada por la Junta Directiva.

- D. La incorporación de especialistas y/o consultores independientes podrá ser propuesta por la Junta Directiva en temas que requieran un expertise avanzado sobre un tema específico, y que sobrepase las capacidades de conocimiento de las diferentes direcciones. Asimismo, la importancia de la funcionalidad de los especialistas y/o consultores externos, radica en la independencia y visión externa que pueden brindarle tanto a la Junta Directiva como al EAD. Esto resulta fundamental si consideramos la problemática derivada del traslape de funciones y representaciones de los socios, los cuales participarán en ambas entidades. Con este fin, se sugiere someter a consideración de la Junta Directiva la ponderación del voto de los consejeros para cada sesión, según la temática a discutir.
- E. Las cuatro direcciones señaladas tendrán dos funciones, una estratégica y otra operativa. La primera tendrá esta característica para participar en los procesos especializados de toma de decisiones de generación de valor de la empresa; y la segunda para llevar a cabo las funciones intrínsecas de cada área.

8.2. Indicadores de Desempeño

Las métricas que se propondrán a continuación se presentarán a través de normas de desempeño, las cuales se refieren a estándares objetivos de medición –generalmente aceptados-, tales como reglas contra los que el desempeño de la organización puede ser comparado. Un estándar de desempeño establece así el nivel de desempeño esperado. Los estándares pueden ser numéricos o descriptivos, según la actividad que necesite ser supervisada.⁸⁰

⁸⁰ LICHIELLO. Patricia Guidebook for Performance Measurement. Turning Point. P.12

La medición que se realizará sobre las actividades de la empresa estará medida en los siguientes tres términos y para fines de estandarización se utilizarán los términos en inglés⁸¹:

1. Key result indicators (KRIs): son aquellos que informan en perspectiva lo que la empresa ha realizado.
2. Performance indicators (PIs): informan sobre las actividades que se realizan en tiempo presente.
3. Key performance indicators (KPIs): informan cómo incrementar el desempeño dramáticamente.

Parmenter (2008) sugiere la implementación de una relación 10-80-10, sugiriendo la medición de 10 KRIs, 80 PIs, y 10 KPIs. Asimismo, utilizaremos la matriz propuesta por el autor para la identificación de los factores claves del éxito para la organización. La relevancia de este matriz para efectos de este documento, radica en que alinea de manera estratégica los ejes centrales del gobierno corporativo, y aterriza en materia operativa los factores y procesos que determinarán la generación de valor dentro de la empresa.

Este enfoque nos permitirá, de igual manera, diseñar los mecanismos de medición que regularán los intercambios y actividades de los miembros del Equipo de Alta Dirección de DC Estrategia.

⁸¹ PARMENTER David. Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Willy 2008. P. 1

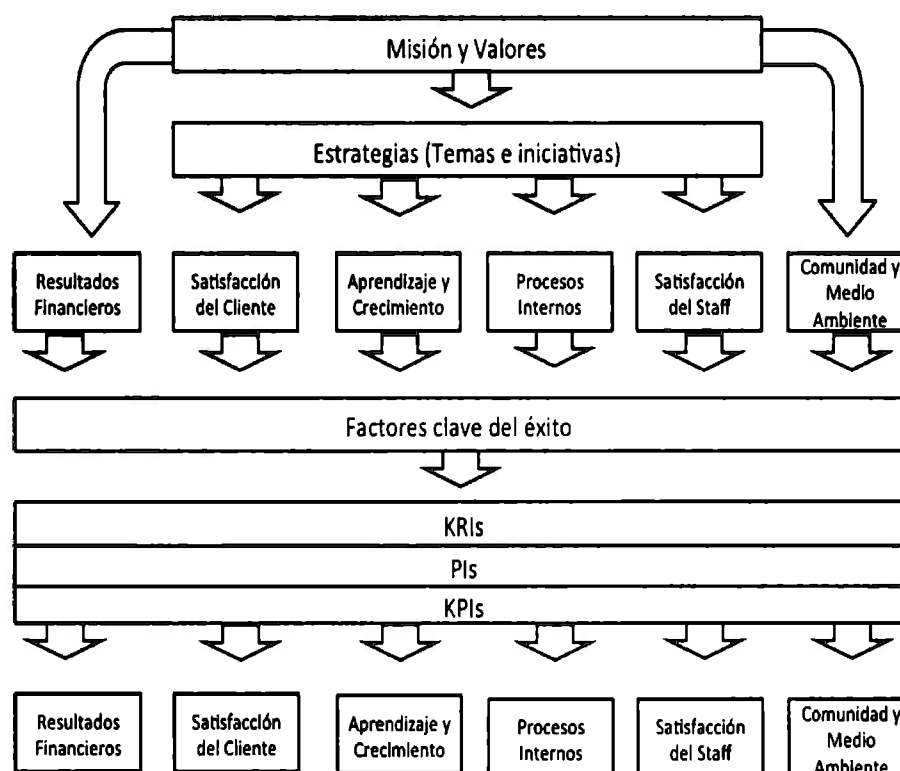


FIGURA 6. CUADRO "JOURNEY FROM A MISSION AND VISION TO PERFORMANCE MEASURES THAT WORK". PARMENTER (2008). P. 66

Este cuadro muestra de manera muy simple el proceso en que la parte estratégica finalmente aterriza al terreno de las operaciones y de cómo se puede lograr una alineación exitosa de ambas actividades. La visión estratégica se materializa en la operación a través de la división de procesos propuestos en la metodología llamada Balance Scorecard. Cada división operativa, representa un objetivo administrativo a desarrollarse, los cuales después de llevarse a cabo son medidos a través de indicadores, que al ser analizados de manera histórica nos pueden otorgar un diagnóstico del desempeño de la organización en una temporalidad específica.

8.3. Proceso de Toma de Decisiones

En el caso de la empresa DC Estrategia una de las problemáticas que era nombrada de manera recurrente se refiere a la ausencia de un modelo de toma de decisiones efectivo, el cual estuviera orientado a la maximización

de valor. La falta de este modelo generalmente ocasionaba confusión y originaba la pérdida de rumbo, principalmente en cuanto a la relevancia de temas a tratar y prioridad, medida en impacto en el desempeño de la organización.

Para efectos de este documento, consideramos el proceso de toma de decisiones como una pieza valiosa dentro de los mecanismos que están inmersos, y sobre todo que llevan a la práctica los modelos de gobierno corporativo dentro de las Pymes. Partimos del supuesto de que al igual que la empresa DC Estrategia, una cantidad importante de Pymes no cuentan con modelos de esta índole, lo cual puede afectar de manera negativa en su desempeño.

En este sentido, Milkman, Chugh, y Bazerman (2008), señalan que teniendo en cuenta el enorme costo que puede resultar de la toma de decisiones subóptimas, es fundamental mejorar los conocimientos acerca de las estrategias que pueden conducir a mejores decisiones.⁸² Estos autores realizan una revisión sobre los dos principales enfoques de toma de decisiones desarrollados por Stanovich y West, el cual se refiere a la existencia de dos sistemas. El primer sistema es aquel que trabaja a través de la intuición, mientras que el segundo se refiere a un razonamiento que requiere más tiempo, esfuerzo, conciencia y lógica. Este último sistema ha impulsado el desarrollo de diversas técnicas como la proyección lineal de datos históricos; la integración de un miembro externo y totalmente ajeno a los procesos habituales de la empresa, con el fin de que este pueda dar una opinión menos viciada; la discusión grupal de temas, ya que esto disminuye las probabilidades de futuros reclamos; y la sugerencia de varias opciones de resolución ante de problemas o temas a tratar, ya que esto permite concretar más consensos, que la simple exposición de temas por separado. Los autores concluyen que las decisiones de menor importancia no requieren de un sistema completo o una nueva

⁸² MILKMAN Katherine L., CHUGH Dolly, BAZERMAN Max H. How Can Decision Making Be Improved? Harvard Business School. 2008. P. 2

arquitectura de procesos de este tipo. Sin embargo, entre más se comprenden las consecuencias de adoptar el primer sistema, más es deseable la integración de estrategias de carácter empírico para llegar a mejores decisiones.⁸³

Asimismo, retomando los apartados anteriores, y partiendo de la consideración de que las decisiones dentro de una organización Pyme deben de tomarse por parte de la Junta Directiva y por el Equipo de Alta Dirección, se debe de establecer entonces un mecanismo que asegure la efectividad y democratización de este proceso.

Para efectos de este documento, decidimos integrar la Técnica Nominal de Grupo (TNG),⁸⁴ la cual neutraliza efectivamente la dominación de actores fuertes o de aquella persona con mayor autoridad en los procesos de toma de decisiones. Esta herramienta también puede servirle a un equipo para llegar a un consenso sobre la relativa importancia de algunos temas, además de que tal y como se indica con anterioridad, este método apoya la adopción de decisiones que requieren de un esfuerzo más profundo, que la mera intuición de los actores involucrados. Bajo este método, el resultado final puede no ser la prioridad de los actores involucrados, no obstante es muy factible que la negociación pueda seguir adelante. La importancia de este método también radica en que impulsa procesos más democráticos de toma de decisiones dentro de la organización, al otorgarle voz a cada uno de los miembros integrantes de la Junta Directiva y del Equipo de Alta Dirección (EAD).

Entre los beneficios de utilizar este método se encuentran que reduce el número de temas a tratar; todos los miembros del equipo participan; y ordena el orden de los asuntos a discutir.

⁸³ *Ibíd* p. 10

⁸⁴ S/A. Balance Scorecard. Module 3. Decision Making Tools.
<http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/descntls.pdf>

Parte I.

- a) Definir el tema: se introduce y aclara el tema a tratar por el equipo. Se escribe el problema en un cuadro clasificatorio, donde todas las personas asistentes a la junta puedan verlo. Se permite la aclaración, pero no se deja que el grupo participe en una discusión de la cuestión en sí, además es importante definir los términos poco claros.
- b) Generar ideas: Trabajo en silencio, cada miembro del equipo escribe sus ideas en una hoja de papel. La gente no debe reunirse con los demás y debe sentarse tranquilamente hasta que finalice todo el proceso. Dependiendo de la complejidad del tema, de 5 a 10 minutos deben de ser asignados para el proceso que se lleva a cabo en silencio. La gente necesita tener el tiempo suficiente para aterrizar las ideas generales, pero no lo suficiente para crear listas de largas y detalladas.
- c) Recolectar ideas: A través de la asignación de turnos, cada persona lee sus ideas y se van a anotando en el cuadro clasificatorio. Este proceso termina hasta que todas las ideas son expuestas y guardadas. Es importante señalar que durante este proceso no se permite el debate o discusiones alternas.
- d) Clarificar ideas: Durante este paso, en caso de que la idea no haya quedado clara, la persona que la aportó tiene oportunidad de explicarla y se permite la contribución de otras personas para lograr la aclaración.
- e) Combinar ideas: En caso de que algunas ideas sean similares pueden sumarse y generar una sola. Esto se permitirá sólo en caso de que quienes la aportaron así lo aprueben.⁸⁵

⁸⁵ *Ibíd*

Parte II.

- a) Asignar letras a las ideas: Se asigna una letra a cada idea propuesta con el fin de diferenciarla.
- b) Medir la importancia de las ideas de manera independiente: Cada asistente escribe las ideas acompañadas por las letras y les asigna un número según la importancia considerada. El número más alto corresponde al más importante, y el más bajo al de menor importancia. Es decir, si son cinco temas, de la A a E, el número que represente la mayor importancia será el 5 y el de menor, el 1.
- c) Cotejar la clasificación: El facilitador de la reunión transcribe las valoraciones de los asistentes en un cuadro clasificatorio, escribiendo el número asignado y la idea representada por el mismo.
- d) Añadir clasificaciones: El facilitador suma los puntos de cada idea, y la idea con mayor puntuación es considerada como la de mayor prioridad.
- e) Reescribir la lista con re-ordenamiento de prioridades: El facilitador reescribe la lista, pero en esta ocasión lo hace respetando el orden resultante de la suma realizada previamente.
- f) Realizar una comprobación: Se somete a discusión si la priorización de temas es la adecuada.⁸⁶

9. Conclusiones

Los modelos de gobierno corporativo han cobrado una vital importancia en los últimos años. Estos buscan implementar mecanismos de distribución de poder y de definición de responsabilidades, con el objetivo de que cada una de las actividades y actores pertenecientes a una empresa estén regulados, bajo un marco que garantice la protección de los inversionistas y asegure el crecimiento de la organización.

⁸⁶ *Ibíd*

Estos modelos usualmente han sido implementados en grandes empresas, y estudiados desde una perspectiva tradicional. Pocos han sido los acercamientos desde la academia que impulsan una perspectiva de emprendimiento, la cual enmarque la implementación de mecanismos de gobernanza para pequeñas y grandes empresas. La ausencia de modelos de gobernanza aplicables para las Pymes representa un reto, ya que al no existir bases idóneas para este tipo de empresas, resulta inviable que éstas experimenten una etapa de transición y de aprendizaje hacia un modelo más sofisticado, el cual sería acompañado de un crecimiento natural de la empresa. Se observa entonces un vacío en donde las Pymes carecen una dirección y planeación dual –operativa y estratégica-, centrándose a menudo en la primera, dificultando así la creación y maximización de valor a largo plazo.

En el caso de la empresa DC Estrategia se pudo observar que la ausencia de un modelo de gobierno corporativo dificultaba la operación y la planeación estratégica a mediano y largo plazo. El diseño de un sistema de gobernanza hecho a la medida clarificó las funciones que cada actor debía de desempeñar e incorporó mecanismos que garantizarán su cumplimiento. Asimismo, con la integración de dos organismos bien diferenciados se logró minimizar el problema del traslape de las actividades desempeñadas por los socios de la empresa, en su rol de titulares de dirección, miembros del EAD y de la Junta Directiva, y se brindó una estructura. En este sentido, con la incorporación del CEO, se estableció un mando de autoridad que regulará la parte operativa a través de la revisión de los mecanismos de desempeño establecidos para cada dirección, mismos que serán reportados a la Junta Directiva.

La descripción de los roles gerenciales propuestos por Katz y por Mintzberg fueron de gran utilidad con el objetivo de interiorizar en los socios actitudes y funciones gerenciales que desconocían. Consideramos que pese a que en empresas grandes o a que la teoría tradicional suele

obviarlo, en el caso de las Pymes es fundamental que sus integrantes obtengan esta formación con el fin de poder conducir de manera efectiva modelos de gobierno corporativo.

Como parte de un futuro análisis, daremos seguimiento al proceso de implementación de este modelo de Gobierno Corporativo, y evaluaremos la efectividad de los mecanismos propuestos, y la factibilidad de institucionalizar actitudes, códigos y procesos dentro de la empresa DC Estrategia. Asimismo, resultará de nuestro interés, desarrollar desde la academia nuevas perspectivas que puedan implementarse a un creciente número de empresas que conforman el gran universo de las Pymes en México.

10. Bibliografía

- BRICKLEY James, COLES Jeffrey, JARELL Greg. Leadership structure: Separating the CEO and Chairman of the Board. Journal of Corporate Finance. 1997
- BRUNNIGE Olof, NORDQVIST Mattias, WIKLUND Johan. Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. Springer 2007. P. 296
- CRUZ Guillermo, AGUIÑAGA Daniel. Resumen Ejecutivo sobre la Nueva Ley del Mercado de Valores. Deloitte. http://ols.uas.mx/cegc/Doctos/Whitepaper_LeyValores.pdf. 09 de octubre de 2011.
- DAILY, McDOUGALL, COVIN, DALTON. Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. Journal of Management. 2001. P. 395
- EISENHARDT M. Kathleen. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. Academy of Management Review, 1989. P.534

- GROSVENOR Munzig Peter. Enron and the Economics of Corporate Governance. Stanford University 2003. P. 4
- JENSEN Michael, MECKILING William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Harvard Business School. 1976. P. 6
- JENSEN Michael. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Harvard Business School. 2001. P. 4
- KATZ Robert. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review. 1955. P. 42
- KROLL Mark, WALTERS Bruce, A. LE Son. The impact of Board Composition and Top Management team ownership structure on post- ipo performance in young entrepreneurial firms. Louisiana Tech University. Vol. 50. No. 5. 2007. P. 1198
- LEFORT Fernando. Gobierno Corporativo ¿Qué es? ¿Y cómo andamos por casa? Cuadernos de Economía. Año 40, No 120. P. 2
- LICHIELLO. Patricia Guidebook for Performance Measurement. Turning Point. P.12
- LOMBERA Martínez Manuel. Las Pymes, aún fuera de las prácticas corporativas. El Universal.
<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/57423.html>. 25 de abril 2007.
- MAYORAL Isabel. La SE abre el mercado de deuda a Pymes. CNN Expansión.
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/04/12/pymes-entraran-al-mercado-de-deuda-se>. 12 de abril 2011.
- McNAMARA Carter. Overview of Role of Chief Executive.
http://managementhelp.org/chiefofficials/index.htm#anchor_1529448. Free Management Library.

- MILKMAN Katherine L., CHUGH Dolly, BAZERMAN Max H. How Can Decision Making Be Improved? Harvard Business School. 2008. P. 2
- MILLER Danny, SARDAIS Cyrille. Angel Agents: Agency Theory Reconsidered. Academy of Management Perspectives. P. 1
- MINTZBERG Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review. 1990. P. 164
- PARMENTER David. Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Wilwy 2008. P. 1
- RANDALL Morck, LLOYD Steier. The Global History of Corporate Governance: An Introduction. University of Chicago Press. 2005, p. 2
- ROBBINS Stephen P. Administración. Pearson / Prentice Hall. México 10ª Edición, 2010 p. 185
- S/A. Plan Nacional de Desarrollo.
<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequenas-y-medianas-empresas.html>.
- S/A. Contacto Pyme.
http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion. 10 de octubre de 2011.
- SCIASCIA Salvatore, MAZZOLA Pietro. Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. Family Business Review. The International Body for Family Enterprise Professionals. 2008. P. 337
- Secretaría de Economía. Boletín no.236 "Presentan a empresas ganadoras de la primera convocatoria "programa mercado de deuda para empresas" 20 de octubre 2011.

- SINGH Ajit. Corporate Governance, Crony Capitalism And Economic Crises: Should The Us Business Model Replace The Asian Way Of 'Doing Business'? Centre for Business Research, University Of Cambridge. 2006.
- UHLANER Lorraine, WRIGHT Mike, HUSE Morten. Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective. Spring 2007.
- ZINGALES. Corporate Governance, NBER WP 6309. 2007

11. Anexos

Indicadores de desempeño Dirección de Ventas.

Proceso	Actividad	Métodos y Cálculos	Tipo de PM (KRI, PI, KPI)	Responsable	Sistema de almacenamiento de información	Entregable y Formato	BSC Perspectiva	Periodicidad de la Medición	Observaciones	Fecha Límite	Estrategia	Tiempo para recolectar esta información
Proceso de visita	Prospectos	Número de clientes potenciales agregados diariamente a la base de datos. El mínimo considerado es de uno por día.	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Incrementar ganancias	
		Número de clientes con proyectos concretos que impliquen la contratación del servicio	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Incrementar ganancias	
	Cotizaciones	Número de cotizaciones realizadas	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Incrementar ventas	
		Número de cotizaciones rechazadas por la dirección de Comunicación	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Incrementar ventas	
		Número de cotizaciones aprobadas por la dirección de Comunicación	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Incrementar ventas	
		Número de cotizaciones en las que se realizó algún descuento	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Incrementar ventas	
	Proceso de venta	Tiempo aproximado de respuesta al cliente	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Operación eficiente	
		Número de esbozaciones de cotización	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Relaciones a mediano plazo con clientes	
		Tiempo aproximado para cerrar un contrato - no mayor a dos semanas	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Operación eficiente	
		Tasa de abandono (caller-gives up)	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Minimizar comentarios negativos en el mercado	
Costo del servicio por cliente - no mayor a 3000 pesos		KPI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal	Mensual			Operación eficiente	

Gestión y Control del Cliente	Atención al cliente	Ganancias en pesos de los 5 clientes más importantes (puede ser prorrateado)	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal			Incrementar ganancias
		Identificar a los clientes que generan mayores ganancias	KRI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Cada cuatro meses			Incrementar ganancias
		Número de clientes que generan ganancias	KRI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Cada cuatro meses			Incrementar ganancias
		Pérdida de Clientes	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Semanal / Mensual			Incrementar ganancias
		Número de referencias de clientes	KPI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Mensual			Incrementar ganancias
		Número promedio de contactos directos con clientes clave	KPI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Mensual			Incrementar ganancias
		Porcentaje de ventas cerradas en relación con el total de prospectos	KPI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Mensual			Incrementar ganancias
		Índice de lealtad del consumidor (porcentaje de clientes retenidos)	KRI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Cada cuatro meses			Relaciones a largo plazo con clientes
		Tiempo transcurrido en el que un cliente vuelve a contratar un servicio	KPI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Mensual			Operación eficiente
		Puntualidad en cuanto a los tiempos de entrega según el calendario	KPI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Mensual			Operación eficiente

Calidad	Atención al cliente	Quejas no resueltas en dos horas	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Diario			Retención del cliente / minimizar la percepción en el mercado
		Quejas no resueltas en la primer llamada	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Diario			Retención del cliente / minimizar la percepción en el mercado
		Tiempo en el que la persona espera en la línea	PI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Diario			Retención del cliente / minimizar la percepción en el mercado
		Número de variaciones al contrato original	KPI	Simon Cohen	Excel	Base de datos	Satisfacción al cliente	Mensual			Operación eficiente
	Control de calidad	Tiempo asignado al mejoramiento de la calidad e innovación de los procesos	KPI	Simon Cohen	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Mensual			Operación eficiente
		Número de quejas recibidas en un mes	KPI	Simon Cohen	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Mensual			Incrementar las ganancias

Indicadores de Desempeño Dirección de Análisis y Evaluación.

Proceso	Actividad	Métodos y Cálculos	Tipo de PM (KRI, PI, KPI)	Responsable	Sistema de almacenamiento de información	Entregable y Formato	BSC Perspectiva	Periodicidad de la Medición	Observaciones	Fecha Límite	Estrategia	Tiempo para recolectar esta información	
Administración Financiera	Pago mensual de impuestos	Estimado de facturación	PI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente		
	Elaborar las actas de asambleas ordinarias y extraordinarias	Generación y entrega antes del día 10 de cada mes	PI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente		
	Pago de honorarios	Generación y entrega antes del día 10 de cada mes (*-.10 ISR - *.10 IETU)	PI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente		
	Pago de rentas	Total de rentas	PI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente		
	Pago de gastos extras	No mayor al 3% de la operación	PI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente		
	Envío mensual de Libro Contable a todos los socios.	Generación y entrega todos los días 2do día del mes	PI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente		
	Ganancias		Porcentaje de la ganancia por proyecto grande	KPI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente	
			Flujo de Efectivo	PI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente	
			Días en cuentas por pagar	KPI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente	
			Ingresos netos por líneas de negocio	KPI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente	
		Número de proyectos en donde los pagos se han cumplido de acuerdo a los SLAs	KPI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Finanzas	Mensual			Operación eficiente		

Planeación	Recibir todos los temas que solicitan las Direcciones sean incorporados a las reuniones que se llevarán a cabo los lunes (planeación) y viernes (seguimiento).	Diseñar y entregar una agenda por semana de ambos temas	PI	Marcelo Torres	Word	E-mail	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	
	Informar puntualmente dónde se llevarán a cabo las reuniones de los viernes.	Enviar cada viernes de la agenda semana entrante	PI	Marcelo Torres	Word	E-mail	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	
	Elaborar formato de órdenes del día y llevar relación de las mismas	Número de temas a los que se le dio algún seguimiento	PI	Marcelo Torres	Word	E-mail	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	
	Número de temas solicitados por las demás direcciones que son incorporados a las ordenes del día.	Número de solicitudes atendidas	PI	Marcelo Torres	Excel	Tablas	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	
	Informar puntualmente dónde se llevarán a cabo las reuniones de los viernes.	Número de ocasiones en las que se informó de manera puntual	PI	Marcelo Torres	Word	E-mail	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	

Calidad	Control de calidad	Tiempo asignado al mejoramiento de la calidad e innovación de los procesos	KPI	Marcelo Torres	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Mensual			Operación eficiente	
		Número de quejas recibidas en un mes	KPI	Marcelo Torres	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Mensual			Incrementar las ganancias	

Indicadores de desempeño de la Dirección de Comunicación.

Proceso	Actividad	Métodos y Cálculos	Tipo de PM (KRI, PI, KPI)	Responsable	Nivel de almacenamiento de información	Entregable y Formato	BSC Perspectiva	Periodicidad de la Medición	Observaciones	Fecha Límite	Estrategia	Tiempo para recolectar esta información
Comunicación Interna	Agenda política	Se entrega todos los días	PI	Carlos Mancera	Pendiente	Pendiente	Producción	Diario			Operación eficiente	
	Agenda social	Se entrega todos los días	PI	Carlos Mancera	Pendiente	Pendiente	Producción	Diario			Operación eficiente	

Proceso de Venta	Proyectos	Realización y actualización de la presentación de ventas del área	KPI	Carlos Mancera	Powerpoint	Presentación de PowerPoint	Producción	Mensual			Incrementar las ganancias	
	Cotizaciones	Tiempo de análisis y aprobación de las cotizaciones por la dirección de ventas	PI	Carlos Mancera	Excel	Pendiente	Producción	Semanal			Operación eficiente	
	Cotizaciones	Entrega de especificaciones de la órdenes y cotizaciones emitida por el área de ventas	PI	Carlos Mancera	Excel	Pendiente	Producción	Semanal			Operación eficiente	
	Facturación	Porcentaje de facturas procesadas en una semana	PI	Carlos Mancera	Excel	Base de datos	Producción	Semanal			Operación eficiente	

Producción	Reportes	Costo promedio para mantener una cuenta	EPI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Producción	Cada cuatro meses			Incrementar las ganancias	
		Porcentaje del trabajo entregado por porcentaje de la cuenta asignada	EPI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Producción	Mensual			Incrementar las ganancias	
	Elaboración del servicio	Tiempo de elaboración del servicio por cliente	EPI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Producción	Mensual			Incrementar las ganancias	
		Agenda de seguimientos a clientes	EPI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Producción	Cada dos semanas			Incrementar las ganancias	
		Eficiencia del ciclo de realización e integración del servicio: procesamiento, envío y seguimiento al cliente	PI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Producción	Semanal			Incrementar las ganancias	
		Tiempo de respuesta a solicitudes especiales	EPI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Producción	Mensual			Operación eficiente	

Calidad	Control de Calidad	Número de actividades de re-elaboración en el proceso de integración del servicio	PI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Producción	Semanal			Incrementar las ganancias	
		Número de productos que desde su entrega inicial cumplió con la satisfacción total del cliente	KPI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Producción	Mensual			Operación eficiente	
		Problemas de calidad debido a fallos en el equipo utilizado	EPI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Producción	Mensual			Operación eficiente	
		Tiempo asignado al mejoramiento de la calidad e innovación de los procesos	EPI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Mensual			Operación eficiente	
		Número de quejas recibidas en un mes	EPI	Carlos Mancera	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Mensual			Incrementar las ganancias	

Indicadores de desempeño de la Dirección de Información.

Proceso	Actividad	Métodos y Cálculos	Tipo de PM (KRI, PI, KPI)	Responsable	Sistema de almacenamiento de Información	Entregable y Formato	BSC Perspectiva	Periodicidad de la Medición	Observaciones	Fecha Límite	Estrategia	Tiempo para recolectar esta información
Producción	Generación, supervisión y generación de contenido en blog y newsletter	Número de veces en la que se entrega el contenido del blog mínimo 2 días de su publicación	PI	José Alfaro	Excel	Tablas	Procesos Internos	Quincenal			Operación eficiente	
Monitoreo y control de la audiencia de DC Estrategia	Incrementar en un 10% el número de personas en la base de datos de Newsletter de la empresa	Número de contactos nuevos en la base de datos al mes	PI	José Alfaro	Excel	Tablas	Procesos Internos	Quincenal			Operación eficiente	

Realización de eventos	Constancia de eventos realizados por la empresa	Número de eventos realizados al semestre	KPI	José Alfaro	Excel	Tablas	Procesos Internos	Quincenal			Operación eficiente	
	Ventas	Número de clientes referenciados en eventos realizados	KPI	José Alfaro	Excel	Tablas	Procesos Internos	Quincenal			Operación eficiente	
Redes Sociales	Tasa de abandono	Número de unfollows o personas que dejan de seguir las diferentes plataformas	PI	José Alfaro	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	
	Relevancia	Número e impacto en las réplicas de nuestro mensaje	PI	José Alfaro	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	
	Alcance	Número de usuarios a los que llega nuestro mensaje en la red	PI	José Alfaro	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	
	Comentarios	Número de comentarios realizados por los usuarios	PI	José Alfaro	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	
	Tendencia	Número de comentarios positivos, negativos, e informativos	PI	José Alfaro	Excel	Gráficas en presentación	Procesos Internos	Semanal			Operación eficiente	