

## Fuentes de recursos nacionales e internacionales para las empresas y Gobierno Corporativo como atributo para su acceso

En el primer documento de este boletín se explicó la conceptualización del gobierno corporativo y sus principios básicos, la principal fuente respecto a las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo en México y brevemente, la relación del gobierno corporativo con los recursos financieros requeridos por las empresas.

Ahora bien, a efecto de profundizar en el acceso a las fuentes para obtener recursos económicos ¿consideraríamos que esta tarea pudiera ser fácil? De acuerdo a la Comisión Nacional para la

Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), las PyMEs contribuyen con el 71% del empleo en México y el 50% de los ingresos del sector empresarial<sup>1</sup>. Sin embargo, a pesar de esto, el 28.9% de las PyMEs a nivel mundial identifican el acceso a crédito como la principal barrera para su crecimiento.

En México, las distintas fuentes de recursos a las que pudieran tener acceso las empresas se han ido especializando con el tiempo, considerando

diversos aspectos como el tamaño, sector en el que se desempeña la empresa y actividad de sus productos, entre otros elementos considerados; junto con esta especialización, se han ido profesionalizando la aplicación del gobierno corporativo en apego a las mejores prácticas. Se ha visto que al tener la necesidad de encontrar y/o mejorar sus condiciones en relación a las fuentes de financiamiento, un factor importante está relacionado con la implementación de un modelo de gobierno corporativo.

<sup>1</sup> Séptimo Reporte de Inclusión Financiera, CNBV.

De acuerdo a un estudio realizado por el Banco de Inversiones Deutsche Bank para América Latina, las empresas que cuentan con una estructura de gobierno corporativo sólida y apegada a mejores prácticas son beneficiadas por los inversionistas,

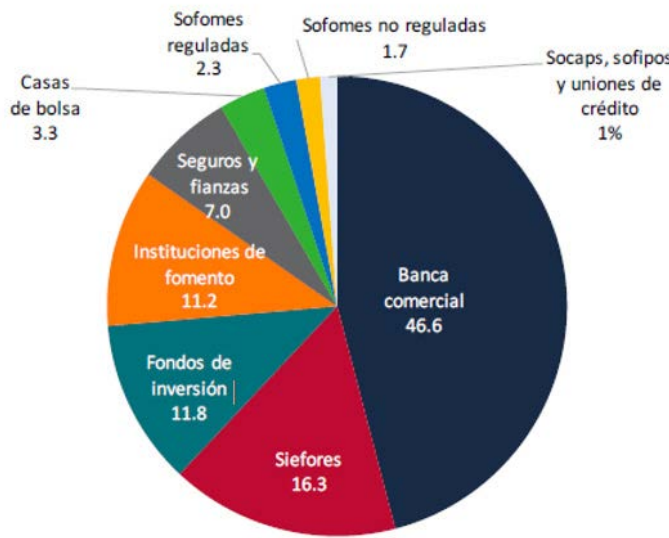
además de propiciar una reducción del costo de capital y mayor acceso a fuentes de financiamiento, debido a la seguridad que proporciona a los accionistas respecto a la salvaguarda de sus derechos<sup>2</sup>.

Según el reporte del Banco de México del 2018<sup>3</sup>, entre las principales fuentes de recursos disponibles para las empresas en México, resaltan las siguientes:

<sup>2</sup> Colegio de Contadores Públicos de México IMCP.

<sup>3</sup> Reporte sobre el Sistema Financiero 2018. Banco de México. <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-el-sistema-financiero/%7B7C5ED3AB-B558-0157-C1AF-168EAFB04EC7%7D.pdf>

Participación representada en porcentaje de los activos totales en el sistema financiero



A continuación, se enuncian las fuentes de recursos que utilizan comúnmente las empresas:

**Reinversión de utilidades y/o incremento de capital**

La reinversión consiste en la aportación de los beneficios generados por el negocio en su propio proceso productivo, en donde las utilidades generadas por la empresa no son repartidas entre los accionistas. Otra fuente de recursos del mismo origen es la capitalización por parte de los accionistas.

Contrario a lo que se pueda pensar, se dice que estas fuentes son de las más costosas, lo anterior si consideramos el rendimiento esperado de un accionista sobre su inversión versus en su caso, lo que pudiera cobrar una institución financiera.



Otra desventaja más, es que quizá no se pueda cubrir con las utilidades de un periodo o la reinversión por parte de los accionistas en un proyecto de expansión, ya no pueda realizarse, ya que comúnmente existe una necesidad de recursos significativa.

Lo anterior dejaría de cobrar relevancia si se tienen diferentes empresas como fuentes de otros recursos, lo que impactaría a su vez en el tipo de accionista de que se trate

o bien, si se trata de personal del equipo directivo, quién recibe una compensación por el desempeño de sus funciones.

En el escenario anterior, pudiera encontrarse que los accionistas mayoritarios desean reinvertir el 100% de las utilidades en cada uno de los años, teniendo una estrategia de expansión constante donde incluso, se propone incrementar el capital mediante aportaciones, lo que pudiera posicionar a los accionistas minoritarios en una situación

financiera complicada, en el caso donde la principal fuente de recursos sean las utilidades que se generen en dicha empresa en donde además de no obtener utilidades se le solicita la inyección de capital a la empresa.

Debido a lo anterior, un elemento que se considera importante desde el punto de vista de gobierno corporativo es la definición de acuerdos entre accionistas bajo los principios comentados en el primer artículo de este boletín, en donde se convenga el mecanismo a seguir si se presentan este tipo de escenarios.

### Sofomes

Las Sofomes fueron una figura creada en el año 2006 y se constituyeron como una sociedad que, de manera profesional, realiza el otorgamiento de crédito y/o factoraje y arrendamiento financiero.

Actualmente, las Sofomes reguladas y no reguladas poseen el 4.00% del mercado financiero en el país, aproximadamente<sup>4</sup>. Esto quiere decir que las 1500 Sofomes que existen en México, cuentan con 708,000 millones de pesos de cartera<sup>5</sup>. Y eso no es todo, puesto que las Sofomes se están sumando, al igual que otras fuentes de financiamiento, a la tecnología, siendo el 20% de ellas, fintech, tomando como ventaja la apertura y compromiso del gobierno actual hacia programas de inclusión financiera a través de la digitalización de los servicios.

En el caso de las Sofomes, el tema de gobierno corporativo lo podemos ver en dos sentidos, por un lado, por parte de las empresas que requieren financiamiento por medio de una Sofom y por otro, de la propia Sofom, cuando ésta requiere de un fondeo externo mediante alguna institución financiera; a éstas se les pide que cuenten con un gobierno corporativo sólido mediante un Consejo de Administración, Comité de Auditoría, Comité de Crédito y Riesgos, Comité de Comunicación y Control, entre otros.

Se pueden consultar las Sofomes que operan en México en el Padrón de Entidades Supervisadas (PES), de la CNBV<sup>6</sup>.

### Banca Comercial

La Banca Comercial Mexicana está constituida por 52 instituciones de crédito autorizadas por el Gobierno Federal, las cuales, tienen como objetivo captar recursos financieros del público y otorgar a su vez créditos, destinados a mantener en operación las actividades económicas. Por estas transacciones de captación y financiamiento, la banca comercial establece tasas de interés.

De acuerdo al Banco de México,<sup>7</sup> la participación de la banca comercial en por ciento de los activos totales en el sistema financiero es de 46.6%, siendo el mayor jugador en el mercado.

Al cierre de diciembre de 2018, un total de 568,800 empresas recibieron algún tipo de crédito bancario, siendo el 89% de ellas, PyMEs<sup>8</sup>. Pero, ¿para qué utilizan dichos recursos? los créditos otorgados a las empresas por parte de esta fuente de recursos son destinados, en su mayoría, al capital de trabajo (80%) y 14.5% a la reconstrucción de pasivos<sup>9</sup>.

En cuanto al saldo promedio otorgado por tamaño de empresa, en junio de 2018 fueron cerca de 2.5 millones de pesos para las PyMEs y 90 millones de pesos para las empresas grandes.

La integración del portafolio de crédito de la Banca Comercial en 2017 fue del 63% al sector comercial y del 20.5% y 15.7% al sector consumo y vivienda, respectivamente.

El sector comercial es uno de los más robustos en relación a los requerimientos de cumplimiento en materia de gobierno corporativo y más aún, si la institución está listada en la Bolsa Mexicana de Valores. Actualmente, el 29.16% de las empresas listadas pertenecen al sector de productos, servicios y bienes de consumo<sup>10</sup>.

A finales del 2018, tuvimos la oportunidad de conversar con una de las principales instituciones de crédito a nivel mundial que operan en México, con el fin de hacer un laboratorio para entender cuáles eran las principales barreras que se encuentran durante el proceso del otorgamiento de crédito a nuevos clientes y/o incremento a

clientes existentes. Una de las principales áreas de oportunidad identificadas fue el tema de gobierno corporativo, sobre todo en las PyMEs.

### Fondos de Inversión

En cuanto a los fondos de inversión de deuda, a finales de 2018, éstos presentaron un crecimiento del 3.8%, representando el 11.8% del sistema financiero del país. Los más de 500 fondos de inversión son una fuente de recursos para las empresas que van en crecimiento.

Por otra parte, la inversión de dichos fondos en las empresas grandes o PyMEs es un desarrollo importante para el ambiente de negocio en el país, puesto que adicional a la inversión, los fondos apoyan y acompañan a la empresa en su camino hacia la institucionalización, hacia la formación de un gobierno corporativo apegado a mejores prácticas.

Existen fondos tanto privados como gubernamentales y/o combinados, los cuales comúnmente se especializan por sectores, (agronegocios, industriales, tecnología, salud, etc.) Estos fondos comúnmente establecen requisitos específicos en relación a funciones, derechos, facultades en materia de gobierno corporativo, por ejemplo, el pedir un asiento en el Consejo de Administración de la empresa en la que invertirán, contar con derecho de voto preferente para ciertos temas, la definición de tiempos y criterios de salida, etc.

Al establecer estos temas, si bien como comentamos en el párrafo anterior, el fondo los va acompañando en el proceso de institucionalización del gobierno corporativo, también es importante para los accionistas y la administración de la empresa entender las implicaciones que conlleva la cesión de derechos en materia de gobierno corporativo a dichos fondos, ya que a diferencia de otras fuentes de recursos, esta conlleva no solo a mostrarle algunos elementos de la casa (“empresa”) si no abrirle la puerta e invitarlo a la mesa a tomar decisiones, las cuales el principio es que sea en beneficio de la empresa, una de las palabras clave es “en un largo plazo” y no solo durante el periodo antes de la salida del fondo de inversión.

### Banca de desarrollo

La Banca de Desarrollo está compuesta por 9 instituciones que ejercen el servicio de banca y

4 Reporte sobre el Sistema Financiero 2018”. Banco de México

5 Datos al tercer trimestre de 2018. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef).

6 Padrón de Entidades Supervisadas (PES). CNBV. <https://www.cnbv.gob.mx/Paginas/BusquedaEntidades.aspx>

7 Reporte sobre el Sistema Financiero 2018”. Banco de México.

8 Situación Banca México. Primer semestre 2019”. 2019. BBVA Research.

9 Op. Cit. Banco de México.

10 Información de emisora. Bolsa Mexicana de Valores.

crédito a largo plazo con sujeción a las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y en especial al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, para promover y financiar ciertos sectores y son supervisadas por la CNVB, las cuales, al cierre de 2017, contaban con una cartera de crédito de 946.6 mmdp<sup>11</sup>.

De acuerdo a datos del Banco de México, la Banca de Desarrollo junto con la Banca

<sup>11</sup> Op. Cit. CNVB. <https://www.cnvb.gob.mx/TRANSPARENCIA/Transparencia-Focalizada/Documents/Informe%20Anual%202017.pdf>

Comercial, representaron el 47% de las fuentes de financiamiento para las empresas privadas en México en el año 2018 y durante ese mismo año aumentaron en promedio sus montos de financiamiento.

Estas instituciones tienen como objetivo, adicional a la generación de beneficios financieros, el crear desarrollo en la región a través de cierto acompañamiento hacia la institucionalización de las empresas, siendo el gobierno corporativo

apegado a mejores prácticas, un elemento clave. De esta forma, las instituciones promueven la permanencia de dichas empresas en el tiempo.

En 2017, 68% de las empresas que solicitaron u obtuvieron financiamiento fueron medianas, mientras que 54%, grandes y 44%, pequeñas<sup>12</sup>.

Las instituciones que la conforman, a la fecha de publicación del presente artículo, son las siguientes:

Sector	Institución de la Banca de Desarrollo
Agropecuario y rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND)</li> <li>Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)</li> <li>Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)</li> </ul>
Ahorro y consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (BANSEFI)</li> <li>Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (BANJERCITO)</li> </ul>
Industrial, gubernamental e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS)</li> <li>Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)</li> <li>Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT)</li> </ul>
Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C. Fondo de Operaciones y Financiamiento Bancario a la Vivienda (SHF)</li> </ul>

<sup>12</sup> Cita inmediatamente anterior (Ibidem)

Todas ellas se enfocan en sectores específicos y poseen distintas modalidades de financiamiento que pueden acoplarse a las necesidades de la empresa.

**Friends and Family**

Aunque esta fuente de recursos es más utilizada por emprendedores al generar una primera ronda de inversión, puede ser utilizada por otro tipo de empresas PyMEs.

La recaudación lograda se ajusta a un rango de entre 100,000 pesos y 500,000 pesos<sup>13</sup>, destinada principalmente a la generación de prototipos, comienzo de una primera producción del producto o la realización de un estudio de mercado.

En el caso de las start-ups, poseen un gobierno corporativo conformado únicamente por el o los emprendedores, pero de igual manera, dicha gobernanza necesita tener establecidos mecanismos como plan de negocio, asesoramiento en la toma de decisiones o mentoría, aspectos que darán certidumbre a la familia, amigos y demás inversiones.

**Capital de riesgo (Venture capital)**

El capital de riesgo consiste en la aportación temporal de recursos de terceros a una empresa, normalmente una start-up con potencial de crecimiento, para optimizar sus oportunidades de negocios y aumentar su valor. De esta forma se dan soluciones a los proyectos de negocio, se comparte el riesgo y los rendimientos.

Este método de financiamiento contribuye al desarrollo de la empresa dando acompañamiento

a la misma en su proceso de institucionalización y ejerciendo sus derechos como inversionista para aumentar el valor de la misma, logrando que el incremento de supervivencia de start-ups en México haya incrementado de 38% a 48% entre 2012 a 2018<sup>14</sup>.

Las empresas en las que estos fondos inyectan sus recursos poseen mucho riesgo, pero eso no ha impedido que hayan desembolsado más de 350 millones de dólares en 2015 y 2016 en México<sup>15</sup>.

A pesar de que en México no se ha logrado el nacimiento de alguna start-up “unicornio”<sup>16</sup>, Guadalajara ha cobrado un papel muy importante para el desarrollo y nacimiento de nuevas empresas, siendo señalada como la Silicon Valley

<sup>13</sup> Family and Friends, no fools. ¿Cuándo vale la pena financiar una start-up? 2016. Expansión.

<sup>14</sup> El futuro del Venture Capital”. 2018. Revista Fortune.  
<sup>15</sup> Las mega rondas de capital emprendedor crecen en México”. 2017. Expansión.  
<sup>16</sup> Aquellas valuadas en mil millones de dólares o más. (Forbes México, 2019).

de Latinoamérica, región que, a través de muchos fondos de riesgo, cuenta con más de 542 millones de dólares para invertir.

Algunos fondos de riesgo que puedes encontrar en nuestro país son los siguientes<sup>17</sup>:

- A. Alta Ventures: Ha ayudado a lanzar más de 80 empresas relacionadas con consumo, seguridad, internet y dispositivos móviles.
- B. Latin Idea Ventures: Han levantado más de 200 millones de dólares en sectores de telecomunicaciones y tecnología.

Los fondos de riesgo tendrán que mitigar la extinción del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), puesto que al cierre de 2018, dicho instituto apoyó a 42 de ellos, con más de 1,950 millones de pesos, sumado a los 3,000 millones aportados por el sector privado<sup>18</sup>.

### Capital Privado (*Private equity*)

Esta fuente de recursos consiste en la aportación de capital a cambio de acciones que la empresa otorga, contribuyendo, adicionalmente, con recursos no monetarios como contactos, mejores prácticas, administración, y creación y desarrollo de un gobierno corporativo estable.

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Capital Privado (AMEXCAP), el sector en el país es joven, pero con un crecimiento prometedor, enfocándose principalmente a las pequeñas y medianas empresas que históricamente no han contado con acceso a la banca<sup>19</sup>.

Debido a esto, el poseer un gobierno corporativo apegado a mejores prácticas por parte de las PyMEs incentivará el desarrollo de esta fuente de recursos en el país, proporcionando certeza a los inversores que adquieran dichas acciones.

Las distintas reformas aplicadas en 2009 en México, han ido cimbrando un camino más prometedor de crecimiento para esta fuente de recursos, abriendo a las Afores la oportunidad de inversión hasta el 10% de sus activos en este tipo de fondos.

Incubadoras y aceleradoras de negocio. Estas organizaciones, proveen espacios físicos y acceso a equipo de cómputo, además de asesoría para acceder a programas de financiamiento, bajo esquemas de costo muy baratos o incluso gratuitos, pues la mayoría vienen de la iniciativa pública. Normalmente, asesoran en el diseño del plan de negocios, marketing y finanzas.

### Plataformas de fondeo colectivo (*Crowdfunding*)

El *crowdfunding* o *crowdinvestment* consiste en plataformas en donde es posible publicar proyectos de negocio. Las plataformas realizan un estudio sobre el mismo bajo ciertos lineamientos y requisitos, asegurándose de que el proyecto sea viable, tenga potencial y esté bien fundamentado.

En el caso de ser aprobado, éste se publica para que la gente pueda invertir en él<sup>20</sup>.

Las opciones se dividen en plataformas de donación (apoyo a organizaciones no lucrativas), deuda (prestamistas otorgan dinero a cambio de una tasa de interés y la devolución de un monto de préstamo, sin intermediarios financieros), inversión de capital (aportación a negocios a cambio de un porcentaje de acciones o participaciones) y recompensas (productos o servicios).<sup>21</sup>

### Fuentes de recursos internacionales

Gracias a la globalización y a los avances tecnológicos, las empresas de todo el mundo cuentan con acceso a variadas fuentes de recursos, dentro y fuera de su país. Desde fondos de inversión hasta plataformas de crowdfunding, o desde bancos con cobertura internacional a inversionistas independientes; la gama de opciones es muy variada y se encuentra en la palma de la mano de muchas empresas.

Dentro de estas fuentes de recursos internacionales se encuentran instituciones de desarrollo, las cuales son grandes fuentes de inversión a las cuales las empresas de muchos países del mundo tienen acceso.

Específicamente buscando el desarrollo y mejora de los aspectos relevantes de un país, las fuentes internacionales de inversión para el desarrollo son excelentes aliados que permiten no sólo la inyección de capital, sino el acompañamiento a

lo largo del camino hacia la institucionalización y hacia un gobierno corporativo apegado a mejores prácticas.

Dichas instituciones ofrecen distintos esquemas que pudieran ser atractivos para las empresas, por medio de tasas de interés accesibles, montos de acuerdo a sector y tamaño de empresa y muy adecuados al entorno socioeconómico de dicho país.

En el presente artículo hablaremos principalmente de dos fuentes de recursos internacionales de desarrollo que buscan, entre sus principales propósitos, generar una ayuda integral a las empresas en el desarrollo de un gobierno corporativo estable.

### Instituciones financieras multilaterales

#### Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

La estrategia del BID en México es estimular la productividad social y económica en el país, con el objetivo de incrementar el crecimiento de la economía.

Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- A. Promover la inversión de capitales públicos y privados para fortalecer el desarrollo de los países miembros.
- B. Estimular las inversiones privadas en proyectos que impulsan el desarrollo.
- C. Utilizar los fondos para contribuir al crecimiento de los países que lo integran.

El BID, en su página oficial, menciona que el gobierno corporativo "... es un componente importante de la gestión de riesgos [...], ya que las inversiones en empresas bien manejadas tienden a ser más seguras [...] las empresas que adoptan buenas prácticas también tienen más posibilidades de tener un crecimiento a largo plazo, lo que se traduce en un mayor impacto en el desarrollo regional."

La obtención de recursos se puede realizar a través de<sup>22</sup>:

<sup>17</sup> Los 5 fondos de riesgo que encienden a las start-ups en Latinoamérica". El Financiero.  
<sup>18</sup> Página oficial. INADEM.  
<sup>19</sup> La ventana del Private Equity en México". 2016. Forbes México.

<sup>20</sup> Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (AFICO) 21 Página Oficial. Crowdfunding México.

<sup>22</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.iadb.org/es/noticias/hojas-informativas/2003-01-08/pymes-y-microempresa%2C2592.html>

Institución	Institución de la Banca de Desarrollo
Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en fondos de capital.</li> <li>• Inversiones en instituciones micro financieras.</li> </ul>
Corporación Interamericana de Inversiones (CII)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos, garantías, inversiones de capital y cuasi inversiones de capital a PyMEs.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición de acciones o emisión de deuda</li> </ul> </li> <li>• Financiamiento a intermediarios financieros.</li> </ul>
BID Investment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en proyectos de PyMEs, directamente o de participación en el capital.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquiere máximo el 33% del capital social de una compañía, aunque no asume funciones gerenciales o administrativas.</li> <li>- En ciertos casos, solicita representación en el Consejo de Administración.</li> </ul> </li> <li>• Inversión en fondos de capital.</li> </ul>

Por otra parte, la Corporación Interamericana de Inversiones ofrece préstamos directos de entre 1 millón de dólares y 20 millones de dólares a PyMEs o, a través de FINPYME<sup>23</sup>, con créditos de entre \$100,000.00 dólares y 600,000.00 dólares<sup>24</sup>.

Las PyMEs pueden obtener estos recursos a través de programas de crédito a instituciones financieras de segundo piso, tales como los bancos nacionales de desarrollo.

El BID cuenta actualmente con un portafolio de créditos otorgados en México de más de 3,331 millones de pesos, participando en los sectores social, financiero (20%), agricultura y rural (5%), energía (1%), entre otros<sup>25</sup>.

#### **International Finance Corporation (IFC)**

La *International Finance Corporation* es una entidad perteneciente al Banco Mundial y tiene como objetivo fomentar el sector privado de los países en desarrollo. Entre las prioridades estratégicas de la IFC, se encuentra la de:

“Fomentar la sustentabilidad ambiental y social, así como las normas de gobierno corporativo.”<sup>26</sup>

Esto lo logra a través de la atracción de financiamiento privado, trabajando con firmas para atraer y retener la inversión, promoviendo la adopción de mejores estándares de gobierno corporativo en las empresas. Gracias a su acompañamiento a las empresas, los resultados obtenidos generan un impacto muy importante en el desarrollo del sector de negocios.

La IFC está consciente de la contribución del gobierno corporativo en el desarrollo de los países, puesto que éste propicia el acceso a capital, incentiva oportunidad de empleo y propicia el crecimiento económico.

Además, establece que “estudios muestran un incremento en la correlación entre el apego a mejores prácticas de gobierno corporativo y la habilidad de las empresas para atraer socios de negocio..., ayudando a las compañías a operar de manera más eficiente..., a mitigar el riesgo y a establecer salvaguardas contra una mala administración.”<sup>27</sup>

Como apoyo a las empresas, en su página de

internet oficial, la IFC proporciona una “matriz de progresión” en mejores prácticas, así como una lista de requerimientos, enfocados a los siguientes tipos de empresa:

- Empresas listadas
- Empresas familiares
- Instituciones financieras
- Compañías estatales
- Fondos
- PyMEs

#### **Matriz de progresión**

Este documento de apoyo proporciona una guía para la implementación evolutiva de un gobierno corporativo con base en mejores prácticas. Enfocándose en 5 atributos clave, esta matriz permite visualizar los aspectos a atender en cada uno de ellos, incrementando, a lo largo de 4 niveles, su apego a una mejor gobernanza.

Los atributos clave, así como los niveles de apego se muestran a continuación<sup>28</sup>:

<sup>23</sup>Programa desarrollado por la CII que proporciona asistencia técnica a PyMEs en la gestión de la cadena de valor, con el objetivo de mejorar su competitividad y acceso a fuentes de financiamiento.

<sup>24</sup>Op. Cit. Cooperación Interamericana de Inversiones.

<sup>25</sup>Página Oficial. IDB México Overview.

<sup>26</sup>Guía Práctica de Gobierno Corporativo: Experiencia del

Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana”. International Finance Corporation. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d1419a4c-60f4-4a77-81a0-c6386bf90f09/Spanish\\_Practical\\_Guide\\_Full.pdf](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d1419a4c-60f4-4a77-81a0-c6386bf90f09/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf)

<sup>27</sup> Ibidem

<sup>28</sup>Matriz de Progresión de Gobierno Corporativo de la IFC. <https://docplayer.es/40564077-Anexo-1-matriz-de-progresion-de-gobierno-corporativo-de-la-ifc.html>

Institución		Niveles		
Compromiso con el gobierno corporativo	Nivel 1 Prácticas aceptables de GC	Nivel 2 Pasos para asegurar un buen GC	Nivel 3 Contribuciones principales para mejorar el GC a nivel nacional	Nivel 4 Liderazgo
Estructura y funcionamiento del directorio				
Ambiente de control y procesos				
Transparencia y relevancia				
Trato a accionistas minoritarios				

Fuente: International Finance Corporation.

**Conclusión**

Con el fortalecimiento del interés y conocimiento sobre gobierno corporativo en el ámbito de los negocios de nuestro país, las empresas tienden a valorar aún más el contar con una gobernanza apegada a mejores prácticas.

La difusión de las ventajas operativas y financieras que propicia la adopción de un gobierno de este tipo, es esencial para que los empresarios encuentren incentivos claros y convincentes que les permitan, con firmeza, establecer una institucionalización empresarial seria.

En un país como México, donde la gran mayoría de las empresas son familiares y son PyMEs, la cultura de la institucionalización tiene un gran desafío.

La concientización de dichas empresas al observar la implementación de un modelo de negocio como una fortaleza y ventaja competitiva, creará un ambiente económico mucho más favorable en el país, incrementando la duración de las empresas en el tiempo y maximizando considerablemente la generación de empleos y crecimiento económico.

Las fuentes de recursos potenciales en nuestro país son variadas, abarcando todos los tipos y tamaños de empresas. La regulación en materia financiera en México, ha sido considerada como una de las más estructuradas a nivel mundial. Su compromiso con la inclusión financiera es y debe ser, un área de oportunidad que las empresas deben de aprovechar, incrementando sus opciones de financiamiento.

Como dueño o Director General de una empresa es esencial el observar a la compañía de la misma forma en la que estas fuentes de recursos la visualizan, como un elemento esencial para el desarrollo general de una entidad – país y no solamente como un beneficio propio de generación de ingresos o fuente de riqueza. El analizar esta perspectiva nos genera un contexto amplio y basto sobre la relevancia de las decisiones que se toman en las empresas.

Buscando más allá de las instituciones convencionales que normalmente conocemos, las empresas de México deben de aprovechar también las oportunidades que se presentan a través de instituciones internacionales. La obtención de recursos de estas instituciones, aunado a un acompañamiento integral por parte

de algún asesor experto en gobierno corporativo, pueden hacer a las empresas más competitivas a través de su eficiencia, permanencia en el tiempo y mejora en la toma de decisiones de la misma.

A través de instituciones internacionales de desarrollo, observamos que el gobierno corporativo apegado a mejores prácticas en las empresas es un aspecto esencial para el desarrollo del ambiente de negocio en un país, debido a las ventajas que éste proporciona.

La permanencia de las empresas en el tiempo es un factor crucial para la generación de empleo, para el incremento en la inversión nacional e internacional de un país y para la incentivación de nuevas políticas que se acoplen a un país que busca mayor crecimiento y rendimiento por parte de los inversionistas.

Un gobierno corporativo sólido, permitirá a las empresas visualizar claramente este tipo de ventajas competitivas, asegurando la estabilidad económica del sector privado, así como entablando nuevos horizontes para la innovación y la competitividad, asegurando la permanencia de las empresas en el tiempo.

## Boletín de Gobierno Corporativo

### Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)





Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.