



## Generación de valor en las pequeñas y medianas empresas

“De acuerdo con datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país<sup>1</sup>. Por la relevancia que tienen estas organizaciones y por las oportunidades que tienen para convertirse en grandes empresas es necesario implementar una serie de acciones para mejorar sus operaciones cotidianas, así como para apoyar a los directivos de manera directa en su toma de decisiones.

Para México, las PyMES son un eslabón esencial del crecimiento económico, sin embargo, ¿qué pueden hacer estas empresas para la creación de valor? Dentro del sector empresarial, los ejecutivos relevantes se preguntan cómo iniciar este proceso de mejora dentro de las empresas y qué beneficios pueden obtener de la implementación de estas actividades.

El gobierno corporativo, entre muchos de sus objetivos, encamina a las empresas en la definición de estructuras de gobierno y en las estrategias del negocio así como la mejora de la comunicación entre los órganos de gobierno y la administración, ofreciendo transparencia y mayor confianza entre los accionistas, inversionistas y terceros interesados.

Es importante destacar que los beneficios que ofrece el gobierno corporativo, dentro de las empresas, se han incrementado de manera significativa, aumentando la confianza en las corporaciones y disminuyendo la toma de decisiones unilaterales, así como promoviendo mejoras para sistemas de gestión y administración débiles.

El presente artículo tiene como finalidad dar un panorama más amplio a los empresarios de las pequeñas y medianas empresas y sobre el porqué es importante que éstas conozcan e implementen mejores prácticas de gobierno corporativo dentro de sus

---

<sup>1</sup> [www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx)

organizaciones, así como la forma para iniciar un proceso de institucionalización y cómo generar valor dentro de las mismas.

### Estructuras de gobierno que responden a las exigencias del mercado

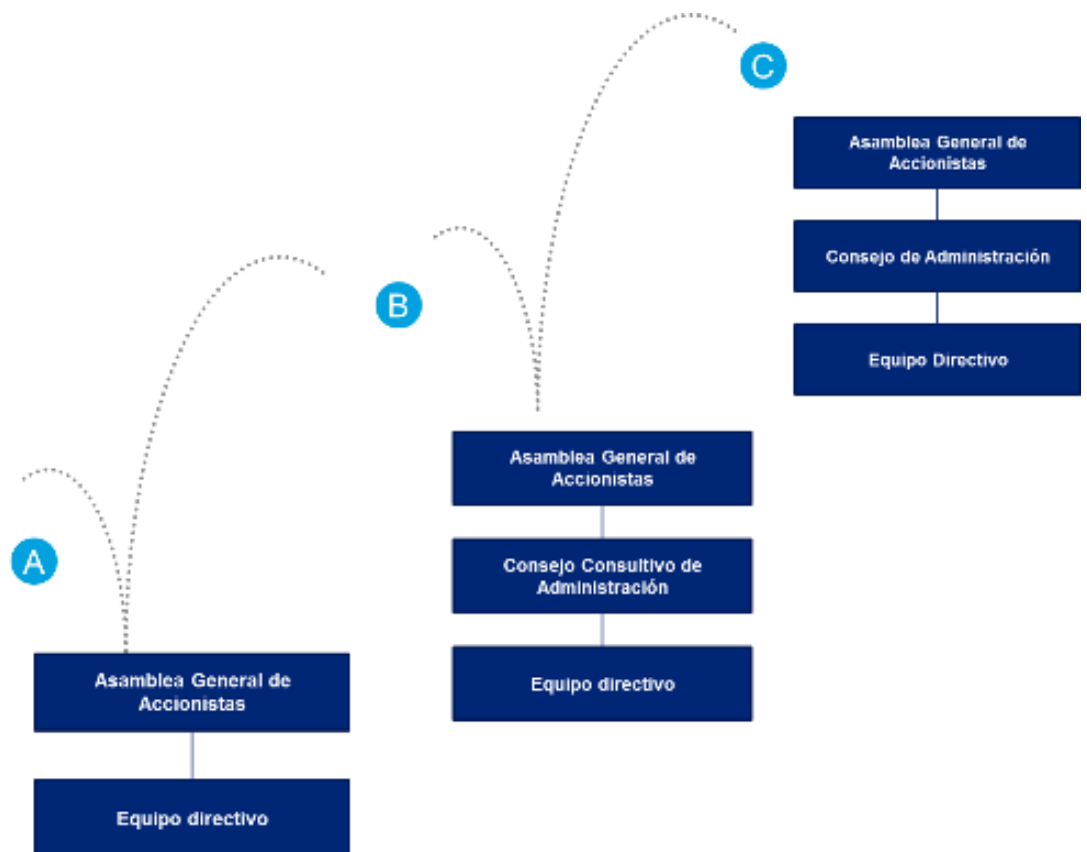
Algunos de los retos a los que se enfrentan las empresas son el crecimiento empresarial, la atracción de inversores y la permanencia en el tiempo. Por lo tanto, es necesario que los tomadores de decisiones se tomen el tiempo para identificar y analizar los diversos elementos y herramientas que pueden contribuir a cubrir las brechas que enfrentan.

La institucionalización es uno de los pasos esenciales que permite entender y definir la estructura de gobierno idónea para la organización, instaurando mecanismos que le permitan responder a los retos y exigencias del mercado.

Para generar un gobierno sólido se debe considerar la estructura de gobierno actual de la Sociedad y la forma en que está posicionada dentro de su mercado para definir un modelo de madurez óptimo para la empresa que guíe a la compañía a un crecimiento constante.

En los últimos años, se ha buscado que las pequeñas y medianas empresas implementen mejores prácticas de gobierno corporativo acorde a sus necesidades y tamaño, con órganos de gobierno alineados a la visión estratégica de la empresa en el largo plazo.

El siguiente diagrama ejemplifica un modelo evolutivo de las pequeñas y medianas empresas y su proceso de maduración:



## Cómo saber cuándo una empresa está lista para pasar al siguiente nivel

Debido a una falta de conocimiento y asesoría especializada, muchas organizaciones al momento de su creación, implementan órganos de gobierno que en la práctica, en lugar de generar valor entorpecen la toma de decisiones de las compañías con burocracia y procesos innecesarios.

De acuerdo con la página mipyme.org, dentro de las etapas de las pequeñas y medianas empresas se encuentran:

- **Existencia:** en este momento el dueño es considerado como la esencia del negocio pero surgen interrogantes tales como: ¿El negocio está siendo viable? ¿Cómo estructurar las áreas principales del negocio? ¿Qué podemos hacer para hacer crecer el negocio? La mayor parte de las PyMES llegan hasta este nivel debido a una mala estructuración en la operación.
- **Establecimiento:** cuando las pequeñas empresas logran pasar la etapa de la creación, se desenvuelven dentro de la industria, el enfoque de las empresas en este nivel es encontrar qué funciona y qué métodos generan más valor.
- **Adulthood:** las empresas pueden comenzar un proceso de expansión y competir dentro del mercado, asimismo la compañía empieza a confiar más en la financiación externa para su expansión o incluso supervivencia.

Según la entidad paraestatal ProMéxico<sup>2</sup>, una empresa se considera madura cuando cuenta con las siguientes cualidades:

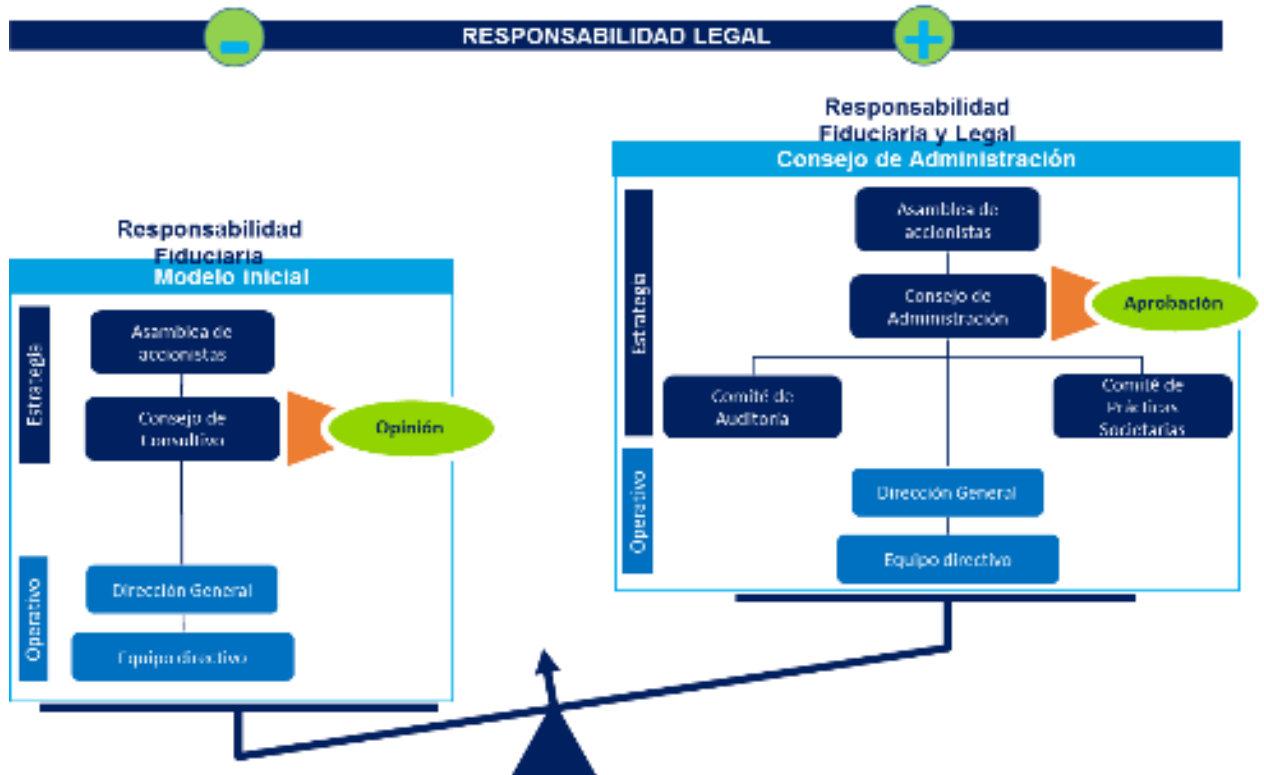
1. Se cuenta con un tamaño óptimo y se considera como competencia relevante dentro de las empresas que se encuentran en el mismo sector.
2. Se tiene una estrategia clara y definen los objetivos que seguirán generando valor a la organización
3. La infraestructura cumple con todas las necesidades de la Sociedad.

En las PyMES el gobierno que normalmente prevalece recae en la Asamblea General de Accionistas y la dirección general, siendo ésta última en la que residen casi todas las decisiones operativas y estratégicas de la Sociedad, pasando únicamente a la Asamblea para su aprobación las operaciones que marca la ley.

No obstante cuando las empresas comienzan un proceso de crecimiento, se recomienda la implantación de órganos más formales como un Consejo Consultivo de Administración que emita opiniones y sugerencias soportadas en experiencia e información o un Consejo de Administración, que cuenta con funciones y responsabilidades clave entre las cuales se encuentran: analizar la información generada por la empresa de todos sus procesos clave de negocio, decidir su rumbo y plantear metas estratégicas.

---

<sup>2</sup> <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>



Fuente: Gobierno Corporativo, Deloitte México 2015.

Cuando la empresa ya se encuentra en un nivel más avanzado de madurez se puede pensar en la inclusión de órganos intermedios como los comités de apoyo al Consejo de Administración, tal y como se observa en la figura anterior.

### Generación de valor en la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que puede realizarse con un alto grado de eficiencia y de generación de valor o, en su defecto, puede ser un proceso automático y reactivo, que atienda eventualidades y desatienda la estrategia.

En las PyMES, comúnmente se cree que los montos de inversión requeridos para la implementación de un gobierno corporativo es muy alta con respecto a los ingresos que genera la propia organización y más aún al momento que se integran miembros independientes al Consejo Consultivo o en su caso, al Consejo de Administración. Esta idea puede ser realidad si no se analiza cuál es la mejor estructura para dicha integración.

Una recomendación es que las PyMES inicien la integración de sus Consejos con consejeros patrimoniales (accionistas de la Sociedad) y consejeros relacionados<sup>3</sup>, en donde se analicen y discutan los principales asuntos estratégicos de la organización sin perder de vista su propuesta de valor. Esta dinámica promoverá que todo su equipo directivo se encuentre en la misma línea estratégica; considerando un escenario en donde la organización se enfocará en cada uno de los procesos que suman en la propuesta de valor.

La experiencia muestra que cuando una empresa madura y evoluciona, de forma natural, comienza a demandar la presencia de personas externas a la organización, expertas en temas muy específicos. Es en ese momento, donde las PyMES se pueden apoyar de asesores expertos en las áreas que la Sociedad necesite, sin formar parte del Consejo, sólo como invitados, para recibir asesoría y consejo en cada uno de los temas requeridos. Cuando la empresa se encuentre lista, se integrarán consejeros independientes que le proporcionarán una visión objetiva, experimentada e imparcial de los asuntos estratégicos de la organización.

<sup>3</sup> Consejeros que ocupan un puesto dentro de la administración de la Sociedad o que no cuentan con un carácter de independencia hacia la propia organización

Al igual que la organización, los consejeros deben prepararse para los retos que enfrentan y deben enfocar sus conocimientos y esfuerzo para generar valor e incentivar el crecimiento empresarial.

#### Consideraciones finales

Para tener una buena estructura de gobierno, es necesario implementar modelos de madurez dentro de las empresas, mismos que permitirán contar con diferentes mecanismos de adopción para enfrentar el crecimiento que está teniendo la empresa.

La implementación de una correcta estructura corporativa basada en mejores prácticas de gobierno corporativo, puede disminuir de manera significativa el riesgo de conflictos que puedan surgir entre sus miembros y contribuir con la continuidad en el tiempo de la organización.

La competencia hoy en día en las empresas es cada vez más fuerte y para los tomadores de decisiones es de vital importancia conocer la estrategia de negocio, la situación actual y los retos a los que se enfrentará su organización, contando con un equipo estratégico especializado en guiar a la Sociedad por el camino correcto.

## Mayor información



**Daniel Aguiñaga**  
Socio Gobierno Corporativo  
Tel: +52 (55) 5080-6000  
[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)



Visite Deloitte México  
[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)

Gobierno Corporativo  
[www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo](http://www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo)

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Chihuahua**

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Baudelio Pelayo No. 8450  
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez  
32400 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mérida**

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2  
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.  
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

**Mexicali**

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur  
Fraccionamiento esteban cantú  
21320 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja  
64988, monterrey, N.L.  
Tel: +52 (631) 320 1673  
Fax: +52 (631) 320 1673

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A  
Fracc. Colinas del Parque  
78294 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

**Tijuana**

Misión de San Javier 10643, Piso 8,  
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

# deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a 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. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.