

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA



**GOBERNABILIDAD CORPORATIVA: A TRAVÉS DE LA SOSTENIBILIDAD Y
COMPETITIVIDAD PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN
MÉXICO.**

**PRESENTADO:
LIC. MARITZA IVETTE SOLÍS LÓPEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. SERGIO SÁNCHEZ TREJO**

**Como requisito para obtener el grado de:
MAESTRÍA EN DERECHO PRIVADO CON ORIENTACIÓN EN DERECHO
CORPORATIVO.**

JUNIO 2026

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA



**GOBERNABILIDAD CORPORATIVA: A TRAVÉS DE LA SOSTENIBILIDAD Y
COMPETITIVIDAD PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN
MÉXICO.**

**POR:
MARITZA IVETTE SOLÍS LÓPEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. SERGIO SÁNCHEZ TREJO**

**Como requisito para obtener el grado de:
MAESTRÍA EN DERECHO PRIVADO CON ORIENTACIÓN EN DERECHO
CORPORATIVO.**

JUNIO 2026



HOJA DE APROBACIÓN POR EL COMITÉ DE TESIS

GOBERNABILIDAD CORPORATIVA: A TRAVÉS DE LA SOSTENIBILIDAD Y
COMPETITIVIDAD PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN
MÉXICO.

POR
LIC. MARITZA IVETTE SOLÍS LÓPEZ

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN DERECHO PRIVADO CON ORIENTACION EN DERECHO
CORPORATIVO.

MTRO. SERGIO SÁNCHEZ TREJO
DIRECTOR DE TESIS

NOMBRE
SECRETARIO O SUBDIRECTOR DE POSGRADO

Agradecimientos

Culminar el grado de maestría es un sueño muy personal y detrás de cada sueño cumplido al primero que agradezco es a Dios, por permitirme llegar y alcanzar mis objetivos. Gracias a mi esposo, que es mi apoyo incondicional y mi motivación constante a seguirme esforzando día con día. A mis padres agradezco siempre, por ser mis primeros maestros y creer siempre en mí.

Mi agradecimiento eterno a todos los maestros que formaron parte de este caminar en mis estudios de posgrado, por ser ejemplo y compartir con una servidora su amplia experiencia y nutrido conocimiento, a mis compañeros de maestría por convertirse en grandes amigos y hacer efímero el tiempo con cada plática, risa y clase juntos. Y sobre todo, un agradecimiento especial, a mi asesor de tesis, el Mtro. Sergio Sánchez Trejo por toda su orientación, su valioso tiempo y dedicación. Gracias.

Dedicatoria

Para mi hijo Leonardo.

ÍNDICE

Agradecimientos	4
Dedicatoria.....	4
Lista de Abreviaturas.....	7
Lista de Tablas.....	8
Lista de Figuras.....	8
CAPÍTULO I. Metodología	9
I.I Introducción	9
I.II Antecedentes	10
I.III Definición del problema	13
I.IV Pregunta de investigación	13
I.V Justificación	14
I.VI Objetivo General	15
I.VII Objetivos Específicos.....	16
I.VIII Hipótesis	16
I.IX Variables	16
I.X Conceptos básicos vinculados a la investigación	16
I.XI Método de estudio	17
I.XII Tipo de diseño	18
I.XIII Delimitación territorial.....	18
I.XIV Delimitación temporal	18
I.XV Matriz de congruencia.....	19
CAPÍTULO II – Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) su Contexto, Desarrollo y Evolución en México.	23
II.I Clasificación de pequeñas y medianas empresas.	23
II.II Desarrollo y contexto de las Pymes en México.	24
CAPITULO III. La Importancia de las Empresas Familiares y su Impacto Económico.	26
III.I Características distintivas de las Pymes Familiares.	26
CAPITULO IV. Origen, Principios y Evolución del Gobierno Corporativo.....	29
IV.I. Definición de Gobierno Corporativo:	29
IV.II Principios:	29
IV.III Evolución Histórica a Nivel Global de Gobierno Corporativo.....	30
IV.IV Desarrollo y Evolución en México.....	31
CAPITULO V. La relevancia de la Gobernabilidad Corporativa en la Empresa.....	33
V.I. Contexto y concepto de Gobierno Corporativo en las Pymes.	33
V.II. Los Contrastes entre Pequeñas y Grandes Empresas en Términos de Gobierno Corporativo.	33
V.III. Desafíos en la implementación del Gobierno Corporativo.	33
V.IV. Ventajas y limitaciones sobre Gobierno Corporativo en cada tipo de empresa.	36

V.V. Relevancia y beneficios de la gobernanza corporativa para las Pymes.	37
CAPITULO VI. Modelos de Implementación de Gobierno Corporativo en PYMES.	39
VI.I. Etapas efectivas de implementación.	40
VI.II. Obstáculos en la implementación de estas prácticas.	41
CAPITULO VII. Teorías aplicables para la Sostenibilidad y Competitividad de las Pymes.	43
VII.I. Teoría de la agencia	43
VII.I.I. Conflictos de intereses.	44
VII.I.II. Costos de Agencia	44
VII.I.III. Mecanismos para Mitigar el Problema de Agencia en Pymes.....	46
VII.II. Teoría de los recursos y capacidades	48
Integración práctica de la teoría.....	49
VII.III. Teoría de los stakeholders.....	50
Integración práctica de la Teoría de los Stakeholders.	51
VII.IV. Responsabilidad Social Empresarial	52
VII.IV.I. Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial en la Gobernanza Corporativa. .	53
VII.IV.II. Responsabilidad Social Empresarial en México.....	53
Capítulo VIII: Balance real y estratégico entre el Gobierno Corporativo y la Autoridad Familiar.	54
VIII.I. Balance entre profesionalización e identidad familiar.	55
CAPITULO VIX. Conclusión.	57
Bibliografía.....	60

Lista de Abreviaturas

BMV	Bolsa Mexicana de Valores
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
ESG	Environmental Social and Corporate Governance (Ambiental, Social y Gobernanza Corporativa)
IMEF	Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

Lista de Tablas

Número	Título de la Tabla	Página
1	Matriz de congruencia	19

Lista de Figuras

Número	Título de la Tabla	Página
1	Cuadro de diferencias Clave entre Pymes y Grandes Empresas en Gobierno Corporativo	35

CAPÍTULO I. Metodología

I.1 Introducción

En el presente trabajo de investigación, se examinará cómo la gobernabilidad corporativa consigue ayudar y dar valor agregado a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en un contexto que cada vez es más complejo y acelerado como el que tenemos en México, esto a través del perfeccionamiento en la toma resoluciones, transparencia y sostenibilidad.

Bajo esta óptica, se explorará la gobernabilidad corporativa como un instrumento estratégico que facilita el balance entre lo directivo y las partes involucradas, porque indica certidumbre, aumenta eficacia y continuidad en el mercado, esto en coincidencia con lo explicado por (Tricker, B., 2019), ya que señala que un sistema de gobierno corporativo fuerte promueve un correcto desempeño en las empresas de manera sustentable y al mismo tiempo otorga valor.

El trabajo que aquí se despliega, pretende indagar de qué forma terminan convirtiéndose en grandes atributos para las empresas como por ejemplo la diversificación de recursos y la adaptación a los cambios por mencionar algunos, en todas aquellas que deciden implementar las buenas prácticas que ofrece la gobernabilidad.

Con el fin de nutrir este trabajo de investigación, se emplearán los términos de gobernabilidad corporativa, gobernanza corporativa y gobierno corporativo, que a pesar de utilizarse indistintamente, mantienen distintos matices que describiré brevemente en este apartado para obtener un panorama integral acerca de la gobernanza corporativa.

Para iniciar, de acuerdo a la (OCDE, 2015) el concepto de gobierno corporativo hace referencia a las organizaciones, preceptos y procedimientos que manejan la dirección y los controles de cualquier organización, encaminados especialmente en el vínculo que existe entre los socios, el consejo y la dirección.

A su vez, la gobernabilidad corporativa es conocida como la capacidad y habilidad de las empresas para lograr mantener un sistema de gobierno estable, legítimo y funcional, que asegura la relación entre sus decisiones estratégicas y su implementación operativa (Prats, 2005).

Por último, está la gobernanza corporativa que constituye un concepto más amplio pues integra los mecanismos de supervisión junto con los principios éticos, la transparencia y la participación de los distintos grupos de interés en la toma de decisiones (Aguilera & Jackson, 2003).

De acuerdo a Aguilera & Jackson, este último concepto enmarca de manera global las tres definiciones descritas, mismas que serán utilizadas en el desarrollo de este trabajo, donde se analizarán las variables que se lograrían con la implementación de gobierno corporativo para mejorar el funcionamiento de las Pymes.

Finalmente, se analizará cómo el sistema de gobernanza puede marcar la diferencia entre la supervivencia de las Pymes en contraste con un éxito sostenible de éstas prácticas a través de medidas, conocimiento, habilidades tecnológicas y herramientas organizacionales que las convierten en grandes empresas.

I.II Antecedentes

El concepto de gobierno corporativo nace en Estados Unidos y Europa entre los años 1970 y 1980 como reacción a distintos escándalos financieros, provocando la necesidad de proteger los intereses de los socios (Shleifer & Vishny, A Survey of Corporate Governance, 1997).

El término de gobernabilidad corporativa se deriva del concepto de gobernabilidad política, llevado al ámbito empresarial de la década de los noventa, a partir de aquel

momento, México empezó a implementar estas prácticas, influenciado por la globalización y los tratados comerciales, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte ("TLCAN"), autores como (Prats i Català, J.) lo vinculan con la eficiencia y legalidad de las estructuras de poder dentro de las empresas.

Entre 1994 y 1995, nuestro país sufrió una modificación en el sistema económico a raíz de la crisis financiera de aquella época. Por lo que el gobierno se ocupó de atraer capital extranjero y reinstaurar la seguridad y credulidad en los mercados financieros lo que propició que las grandes empresas comenzaran a utilizar los principios de gobernanza corporativa.

En México la gobernanza corporativa ha ido creciendo de manera relevante a través de los últimos años, promovida inicialmente por la misma globalización, la obligación de captar inversión del extranjero y la gradual búsqueda de transparencia en las empresas. Su incremento puede comprenderse gracias a diversos acontecimientos históricos, normativos y económicos.

Siguiendo la línea del tiempo, en el año 1999, es publicado el primer Código de Mejores Prácticas Corporativas, expuesto por el Consejo Coordinador Empresarial (CÓDIGO DE PRINCIPIOS Y MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO, 1999). A través de este código se otorgó un marco de carácter no obligatorio que fomenta la transparencia, el correcto manejo de las finanzas y la seguridad acerca de los derechos de los socios.

Más adelante, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) toma un lugar trascendental en el impulso de la gobernabilidad corporativa, ya que para el año 2000, la Bolsa impone a todas las empresas listadas que instauren las prácticas del Código de Mejores Prácticas Corporativas. A partir de esto, existe un parteaguas en la adopción y promoción de la gobernabilidad en nuestro país, a pesar de que al comienzo de estas disposiciones se centraron en las grandes empresas y no en las pequeñas corporaciones.

Después viene a de manera determinante la reforma en la Ley del Mercado de Valores en el año 2006, y se institucionaliza la gobernanza corporativa en el país. La cual dentro de sus modificaciones, introduce cambios muy precisos para las sociedades bursátiles, como la obligatoriedad de tener un consejo de administración de manera independiente; la formación de comités de auditoría y robustecer la parte de derechos que tienen los accionistas minoritarios.

Empero, la reforma mantuvo fuera a las Pymes que a pesar de representar en gran proporción del conglomerado empresarial en México, hoy en día necesitan de un marco normativo especial sobre gobernanza corporativa.

Dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas, el tema de gobernanza corporativa no ha progresado rápidamente. Las Pymes operan a través de estructuras familiares o de manera informal, lo que impide la instauración de estas medidas. De igual forma, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas ha fomentado proyectos que concientizan a las Pymes acerca de la urgencia de la gobernanza como instrumento idóneo para aumentar su competitividad y sostenibilidad, (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), 2006).

Una investigación en el 2019 realizada por Corona y Ramírez subraya que las Pymes en el país encaran obstáculos tanto culturales como económicos para seguir las prácticas de gobernanza, sin embargo, todas aquellas empresas que sí lo implementan demuestran una mejor disposición para obtener financiamiento y generar eficiencia operativa (Corona, M.; Ramírez, E., 2019).

Recientemente, distintas causas como la tecnología, la perspectiva sobre sostenibilidad en los criterios ambientales, sociales y de gobernanza y las modificaciones en el entorno regulatorio activaron la tendencia acerca de la gobernanza corporativa. En el año de la pandemia, se vio la imperiosa necesidad de que las pequeñas, medianas y grandes

empresas optaran por ejercer las prácticas de gobernanza para alimentar la resiliencia y la adaptación al entorno.

I.III Definición del problema

Las Pymes en nuestro país afrontan muchos retos y deficiencias en la instauración de prácticas de gobernabilidad corporativa. Estas empresas constantemente enfrentan inconvenientes organizacionales, falta de profesionalismo, carecen de formalidad, nula transparencia, batallan con disputas familiares, tienen acceso restringido al financiamiento e inseguridad a los entornos económicos fluctuantes. (Leach P. , 1993)

A pesar de que la gobernabilidad corporativa ha comprobado ayudar y ser de gran utilidad para mejorar la sostenibilidad, aportar valor e incrementar la competitividad dentro de las empresas, su práctica sigue desvalorada en las Pymes de México por ignorancia y escasez de recursos para solicitar ayuda externa.

Estas situaciones al sumarse nos dan como resultado falta de crecimiento, vulnerabilidad ante crisis financieras, y poca captación de inversionistas (Báez-Vicencio, Villarreal-Villarreal, & Hernández-Campos, 2018). Es por ello, considerar importante la investigación acerca de cómo a través de la gobernabilidad corporativa se adquiere valor y da mayor sostenibilidad y competitividad a las pequeñas y medianas empresas en México.

I.IV Pregunta de investigación

¿Cuál es el impacto de la implementación de prácticas de gobernabilidad corporativa en la sostenibilidad y competitividad de las Pymes en México?

I.V Justificación

La instauración de prácticas de gobernanza corporativa en las pequeñas y medianas empresas mexicanas es primordial para tratar los retos y desafíos acerca de sostenibilidad y competitividad en un contexto global y diverso como el que vivimos, bien lo señala (Salazar & Mosqueda, 2012) la gobernanza corporativa ayuda a la competitividad de las Pymes en el país y sostiene la importancia en el manejo resolutivo y la capacidad operacional.

Si bien las Pymes son la columna del empresariado mexicano, ya que significan más del 90% de las empresas, producen más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan en la sociedad mexicana arriba del 70% del empleo formal, su endeblez de estructura y operación las lleva a conflictos acerca de recursos financieros y problemas al interior de las mismas (INEGI, 2020).

La gobernanza corporativa, es específicamente todos aquellos principios que dirigen la administración de una empresa y otorgan profesionalismo, estructura y organización para las Pymes, beneficiando inmediatamente la sostenibilidad y competitividad. (Tricker, 2019). Estas contribuciones son:

Refuerza la sostenibilidad de la empresa, gracias a que existen protocolos claros acerca de la sucesión y continuación de la misma, además de orientación y mitigación de riesgos. Principalmente en Pymes familiares, donde las disputas internas pudieran ser una razón de fractura o bancarrota. Adquirir estos hábitos de sostenibilidad y responsabilidad social, sumado a la gobernanza, aumenta el vínculo que tienen las Pymes con la sociedad.

A su vez, permite mejorar la competitividad, debido a que las empresas con buenas prácticas de gobernanza tienen mayor acceso al financiamiento, por lo cual los inversionistas y bancos confían más en estructuras transparentes y responsables. La

gobernanza corporativa fomenta una toma de decisiones más ágil y fundamentada, gracias a la profesionalización de los órganos de gestión y la inclusión de consejos consultivos o administrativos.

Al ser más competitivo, eres más atractivo para los inversionistas puesto que la gobernanza corporativa asegura un mejor cumplimiento de las normativas legales y fiscales, reduciendo riesgos de sanciones y fortaleciendo la reputación empresarial. Los inversionistas internacionales demandan cada vez más estándares de transparencia y responsabilidad, y la gobernanza es clave para que las Pymes mexicanas puedan competir en mercados globales.

Por último, la capacidad de adaptación y resiliencia evidenció que las empresas con estructuras de gobernanza sólida como las que sobrevivieron en la pandemia de COVID-19, lograron adaptarse rápidamente a los cambios del entorno económico.

La implementación de gobernanza corporativa en las Pymes no solo responde a una necesidad interna de profesionalización, sino que también alinea a estas empresas con las demandas de un mercado cada vez más globalizado y regulado. Promover esta práctica es esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad del sector, contribuyendo al crecimiento económico del país.

I.VI Objetivo General

Determinar cómo la implementación de prácticas de gobernanza corporativa impacta en la sostenibilidad y competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas en México considerando su efecto en el acceso a financiamiento, eficiencia operativa y la resiliencia empresarial.

I.VII Objetivos Específicos

- Fortalecer la sostenibilidad económica de las Pymes.
- Mejorar la competitividad.
- Aumentar la capacidad de adaptación.

I.VIII Hipótesis

La implementación de prácticas de gobernanza corporativa tiene un impacto positivo en la sostenibilidad y competitividad de las Pymes en México.

I.IX Variables

- Acceso a financiamiento y recursos;
- Capacidad de cumplir con la normatividad.
- Adaptación frente a los cambios del entorno;
- Participación de los socios frente a las Pymes.

I.X Conceptos básicos vinculados a la investigación

1. Gobierno corporativo. “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas” (Consejo Coordinador Empresarial, 1999).
2. CCE. Consejo Coordinador Empresarial.
3. OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
4. Pymes. Pequeñas y Medianas Empresas.
5. TLCAN. Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
6. ESG. (*“Environmental, social and corporate governance”*) Medio ambiente, sociedad y gobierno corporativo.
7. IMEF. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

8. RBV. (*Resource-Based View*)
9. Sostenibilidad. "Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias."
(Informe Brundtland, 1987)
10. Competitividad. condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo.

I.XI Método de estudio

La presente investigación se realizará a través del método histórico, el cual está basado en el análisis documental y literario de información recopilada, con un enfoque cualitativo, mediante una revisión sistemática a través de búsquedas bibliográficas y revisión de legislación aplicable.

1. Enfoque cualitativo

Se buscará comprender las razones estructurales y operativas que conforman a las pequeñas, medianas y grandes empresas. A continuación, se detalla el diseño metodológico:

- a) Revisión documental y análisis normativo.
- b) Estudio de la legislación mexicana, incluyendo la Ley General de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio, Ley del Mercado de Valores y reformas relevantes.
- c) Análisis de casos de éxito en México y su relación con el buen gobierno corporativo.
- d) Teorías relacionadas.
- e) Beneficios a través del uso de estas prácticas.

I.XII Tipo de diseño

La presente investigación se realizará a través del enfoque cualitativo, utilizando “la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, 2014), mediante el cual se pretende descifrar, explorar e indagar los elementos y fenómenos, a través del análisis documental.

I.XIII Delimitación territorial

Estados Unidos Mexicanos.

I.XIV Delimitación temporal

1990 – 2025 Análisis de datos históricos y actuales de los últimos 35 años para identificar tendencias y cambios normativos.

I.XV Matriz de congruencia

Antecedentes	Definición del Problema	Pregunta de investigación	Justificación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis	Variables	Método de Estudio	Tipo de Diseño	Delimitación territorial	Delimitación temporal
El concepto de gobierno corporativo nace en Estados Unidos y Europa entre los años 1970 y 1980 como reacción a distintos escándalos financieros, provocando la necesidad de proteger los intereses de los socios (Shleifer & Vishny, A Survey of Corporate Governance, 1997). El término de gobernabilidad corporativa se deriva del concepto de gobernabilidad política, llevado al ámbito empresarial de la década de los noventa, a partir de aquel momento, México empezó a implementar estas prácticas, influenciado por la globalización y los tratados comerciales, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte ("TLCAN"), autores como (Prats i Català, J.) lo vinculan con la eficiencia y legalidad de las estructuras de poder dentro de las empresas. Entre 1994 y 1995, nuestro país sufrió una modificación en el sistema económico a raíz de la crisis financiera de aquella época. Por lo que el gobierno se ocupó de atraer capital extranjero y reinstaurar la seguridad y credulidad en los mercados financieros lo que propició que las grandes empresas comenzaran a utilizar los principios de gobernanza corporativa. En México la gobernanza corporativa ha ido creciendo de manera relevante a través de los últimos años, promovida inicialmente por la misma globalización, la	Las Pymes en nuestro país afrontan muchos retos y deficiencias en la instauración de prácticas de gobernabilidad corporativa. Estas empresas constantemente enfrentan inconvenientes organizacionales, falta de profesionalismo, carecen de formalidad, nula transparencia, batallan con disputas familiares, tienen acceso restringido al financiamiento e inseguridad a los entornos económicos fluctuantes. (Leach P., 1993) El asunto es que, a pesar de que la gobernabilidad corporativa ha comprobado o ayudar y ser de gran utilidad para mejorar la sostenibilidad, aportar valor e incrementar la competitividad dentro de las empresas, su práctica sigue desvalorada en las Pymes de México por ignorancia y escasez de recursos para solicitar ayuda externa. Estas situaciones al sumarse nos dan como resultado falta de crecimiento, vulnerabilidad ante crisis financieras,	¿Cuál es el impacto de la implementación de prácticas de gobernabilidad corporativa en la sostenibilidad y competitividad de las Pymes en México?	La instauración de prácticas de gobernanza corporativa en las pequeñas y medianas empresas mexicanas es primordial para tratar los retos y desafíos acerca de sostenibilidad y competitividad en un contexto global y diverso como el que vivimos, bien lo señala (Salazar & Mosqueda, 2012) la gobernanza corporativa ayuda a la competitividad de las Pymes en el país y sostiene la importancia en el manejo resolutorio y la capacidad operacional. Si bien las Pymes son la columna del empresariado mexicano, ya que significan más del 90% de las empresas, producen más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan en la sociedad mexicana arriba del 70% del empleo formal, su endeblez de estructura y operación las lleva a conflictos acerca de recursos financieros, falta de formalidad y problemas al interior de las mismas (INEGI, 2020). La gobernanza corporativa, es específicamente todos aquellos principios que dirigen la administración de una empresa y otorgan	Determinar cómo la implementación de prácticas de gobernanza corporativa impacta en la sostenibilidad y competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas en México considerando su efecto en el acceso a financiamiento, eficiencia operativa y la resiliencia empresarial.	Fortalecer la sostenibilidad económica de las Pymes. -Mejorar la competitividad. -Aumentar la capacidad de adaptación.	La implementación de prácticas de gobernanza corporativa tiene un impacto positivo en la sostenibilidad y competitividad de las Pymes en México.	-Acceso a financiamiento y recursos; - Capacidad de cumplir con la normatividad. - Adaptación frente a los cambios del entorno; - Participación de los socios frente a las Pymes.	La presente investigación se realizará por método cualitativo, el cual está basado en la recopilación de la información a través del análisis documental y literario, lo anterior, mediante una revisión sistemática a través de búsquedas bibliográficas y revisión de legislación aplicable. 1. Enfoque cualitativo Se buscará comprender las razones estructurales y operativas que conforman a las pequeñas, medianas y grandes empresas. A continuación, se detalla el diseño metodológico: a)Revisión documental y análisis normativo. b)Estudio de la legislación mexicana, incluyendo la Ley General de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio, Ley del Mercado de Valores y reformas relevantes. c)Análisis de casos de éxito en México y su relación con el buen gobierno corporativo. d)Teorías relacionadas. e)Beneficios a través del uso de estas prácticas.	La presente investigación se llevó a cabo bajo el enfoque cualitativo, utilizando "la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación" (Hernández Sampieri, 2014), mediante el cual se pretende descifrar, explorar e indagar los elementos y fenómenos, a través del análisis documental.	Estados Unidos Mexicanos	1990-2025

medianas y grandes empresas optaran por ejercer las prácticas de gobernanza para alimentar la resiliencia y la adaptación al entorno.											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CAPÍTULO II – Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) su Contexto, Desarrollo y Evolución en México.

II.I Clasificación de pequeñas y medianas empresas.

En México, las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como Pymes se definen principalmente por el número de empleados y el nivel de ingresos anuales, según los criterios establecidos por la (Secretaría de Economía, 2024). De acuerdo a la Ley creada en el 2002 para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2025) las Pymes son clasificadas de la siguiente manera:

1. Pequeñas empresas:

- Sector industrial: De 11 a 50 empleados.
- Sector comercio: De 11 a 30 empleados.
- Sector servicio: De 11 a 50 empleados.

2. Medianas empresas:

- Sector industrial: De 51 a 250 empleados.
- Sector comercio: De 31 a 100 empleados.
- Sector servicio: De 51 a 100 empleados.

De acuerdo con la Secretaria de Economía, México actualmente cuenta con 4.7 millones de Pymes lo que significa 7 de cada 10 empleos en el país, equivalente a 27 millones de mexicanos, por lo tanto se les considera los grandes empleadores del país, (Secretaría de Economía, 2024).

II.II Desarrollo y contexto de las Pymes en México.

Las Pymes son fundamentales para la economía mexicana, pues generan más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y emplean a más del 70% de la fuerza laboral nacional. Además, el sector comercial es predominante, representando el 56.5% de las empresas, seguido por los servicios (32.4%) y las manufacturas (11.1%) (INEGI, 2023).

Entre mayo de 2019 y de 2023, se crearon 1.7 millones de establecimientos Pymes y dejaron de funcionar 1.4 millones. A pesar de su relevancia económica, muchas de ellas enfrentan altos índices de disolución debido a problemas como la falta de acceso al financiamiento, la informalidad, la mala administración y la incapacidad para adaptarse a cambios del mercado, poca capacitación en habilidades financieras, fiscales, operativas o legales lo cual desencadena un bajo rendimiento competitivo en referencia de la demanda local e internacional (INEGI, 2024).

Con estos números podemos deducir el poco apoyo económico y oportuna capacitación para este rubro, no obstante se necesita que los propietarios de las Pymes utilicen las herramientas que actualmente ofrece la tecnología y sus plataformas. En este escenario, la gobernanza corporativa emerge como una herramienta de suma importancia para organizar procesos, mejorar estructura, aumentar la transparencia y generar confianza entre los socios.

El desarrollo de las Pymes en México está vinculado con las políticas económicas aplicadas en diferentes periodos históricos. Durante la década de 1990, la apertura comercial derivada del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, favoreció el crecimiento de algunas Pymes exportadoras, pero también evidenció la vulnerabilidad de aquellas sin acceso a recursos tecnológicos o financieros.

En los últimos años, la transformación digital y las políticas de apoyo gubernamental como el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), han sido factores clave para fortalecer el sector. Sin embargo, las barreras estructurales como la falta de financiamiento, capacitación y acceso a mercados internacionales persisten como desafíos significativos (Banco Mundial, 2023).

De acuerdo a un informe del (Banco de México, 2022), menos del 15% de las Pymes tienen acceso al crédito formal lo que limita sus posibilidades de inversión y expansión; baja productividad por factores como la informalidad ya que el 60% de las Pymes operan en la informalidad, lo que reduce su acceso a beneficios gubernamentales y limita su crecimiento; la escasa capacitación del personal; y la falta de adaptación tecnológica ya que a pesar de que el comercio electrónico y las herramientas digitales han mostrado ser soluciones viables, muchas Pymes no cuentan con los recursos suficientes para adquirir softwares sofisticados ni otras herramientas digitales.

CAPITULO III. La Importancia de las Empresas Familiares y su Impacto Económico.

En México se estima que aproximadamente el 90% de las pequeñas y medianas empresas son empresas familiares, las cuales constituyen un pilar fundamental de la economía nacional, pues como ya se ha comentado anteriormente, generan cerca del 70% del empleo formal y aportan alrededor del 50% al Producto Interno Bruto (PIB) del país. De acuerdo con la página oficial del Gobierno de México en su portal (Sitio Oficial del Gobierno de México, 2018).

La prevalencia de las empresas familiares en el sector de las Pymes refleja su importancia no solo en términos de generación de empleo, sino también de permanencia, identidad y como un medio para preservar tradiciones y valores familiares en el ámbito empresarial.

III.I Características distintivas de las Pymes Familiares.

Características distintivas de las Pymes Familiares según (Leach P. , 1993): Compromiso, conocimiento; flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero; planeamiento a largo plazo; cultura estable; rapidez en la toma de decisiones y confiabilidad y orgullo.

Además de las características señaladas por Leach, se pudieran añadir: concentración de poder en los fundadores o en miembros de la familia; conflictos entre la dinámica familiar y empresarial y estructura organizativa informal, ya que de acuerdo a estudios se han identificado otros elementos distintivos de las PYMES familiares que permiten comprender mejor su funcionamiento interno.

En primer lugar, destaca la concentración del poder en los fundadores o en miembros de la familia, lo cual puede generar agilidad en la toma de decisiones, pero

también limitar la profesionalización de la empresa de acuerdo a la Dra. Pramodita Sharma (Sharma, 2004).

En segundo lugar, es común observar conflictos entre la dinámica familiar y empresarial, ya que las relaciones emocionales propias de la familia pueden interferir con criterios objetivos y racionales del ámbito empresarial (Astrachan & Shanker, 2003).

Muchas empresas familiares presentan una estructura organizativa informal, especialmente en sus primeras generaciones, caracterizada por la ausencia de jerarquías formales y procesos establecidos, lo que puede tanto favorecer la flexibilidad como dificultar la institucionalización (Miller; et al., 2007).

Finalmente el verdadero desafío es sumarle valor a la empresa y enfrentar retos únicos debido a la interacción de intereses familiares y empresariales. Entre los retos más críticos se encuentran la sucesión generacional, la sostenibilidad a largo plazo y el acceso a financiamiento, temas que tienen un impacto directo en su continuidad y competitividad (Vega Hernandez, 2023).

III.II.1. La Sucesión Generacional.

La sucesión generacional implica uno de los desafíos más importantes en los negocios familiares, de acuerdo a (Ward, J. L., 2011) un porcentaje inferior al 30% de estas consiguen romper la barrera de la siguiente generación y el 13% resiste hasta una tercera. Esta evolución conlleva tintes emocionales y escenarios complejos, tales como: encontrar al sucesor idóneo de la mano de profesionales y asesores externos que brinden neutralidad, estructura y herramientas a la siguiente generación; resolución en disputas familiares; liderazgo; empleo de algún proceso que regule la sucesión y garantice permanencia de la empresa como lo sugiere (Gersick, 1997).

III.II.2. Sostenibilidad de las Empresas Familiares por tiempo prolongado.

Las empresas familiares constantemente hacen frente a obstáculos para mantener y balancear por tiempo prolongado la economía de la sociedad y otros asuntos de índole no financiero, como la protección de los valores familiares y la huella en la sociedad. Cuando se carece de visión clara, se arriesga su sostenibilidad. Para enriquecer este manejo de decisiones importantes es imperdible la instauración de consejos de administración con miembros externos a la familia como lo propone (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

Otro elemento importante, es extenderse a nuevos mercados para aminorar contingencias con posibles ajustes en la demanda o al entorno y contar con una perspectiva de innovación que ayude a sobrellevar los cambios y adaptación del mercado (Chrisman, James J. et al., 2011).

III.II.3. Acceso a Financiamiento en las Empresas Familiares.

El acceso a financiamiento es una de las principales limitaciones para las empresas familiares, especialmente las pequeñas y medianas, que muchas veces dependen de recursos propios o familiares. Según el Banco Mundial (Banco Mundial, 2017), las empresas familiares suelen enfrentar mayores restricciones crediticias debido a percepciones de riesgo por su estructura informal, por falta de garantías tangibles e insuficiencia de historial crediticio documentado.

CAPITULO IV. Origen, Principios y Evolución del Gobierno Corporativo.

IV.I. Definición de Gobierno Corporativo:

El gobierno corporativo es un método a través del cual las empresas son orientadas y coordinadas (Consejo Coordinador Empresarial, 2025). Es una guía que marca las relaciones que existen entre los altos mandos de una entidad y otros actores y partes relacionadas, para proteger la transparencia, la durabilidad y permanencia y la rendición de cuentas.

La prioridad del gobierno corporativo es asegurar que las empresas trabajen de manera eficaz y justa, optimizando el valor para sus accionistas y otros interesados. (Cadbury, 1992). De acuerdo a (Consejo Coordinador Empresarial, 2025), estos son los Principios Básicos:

IV.II Principios:

1. Equidad: Garantizar un trato justo y equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios, así como para otros grupos de interés.
2. Identificar y reconocer a terceras partes interesadas en el buen funcionamiento de la sociedad.
3. Transparencia: Las empresas deben proporcionar información veraz, completa y oportuna sobre sus operaciones, resultados financieros y estructura organizacional.
4. Garantizar los objetivos, la visión y el desempeño de la empresa.
5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria por parte del Consejo de Administración.
6. Determinar, mitigar y controlar los riesgos de la sociedad.
7. Declaración de principios y compromiso social de la empresa.
8. Prevención de hechos y operaciones ilícitas.
9. La divulgación de hechos incorrectos o ilícitos y la protección a los informantes.

10. El cumplir con las diferentes regulaciones a las que se encuentre sometida la empresa.

11. Certidumbre, responsabilidad y confianza a los inversionistas y terceras partes interesadas

IV.III Evolución Histórica a Nivel Global de Gobierno Corporativo.

En los comienzos del siglo XIX – XX, la separación entre propiedad y control en las grandes empresas fue identificado como un gran problema por (Berle & Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932), ya que este acontecimiento provocó la necesidad de estructuras que cuidaran los intereses de los socios frente a posibles abusos de los gerentes o encargados.

Para el año de 1992 se informó en Cadbury Report que este tipo de situaciones, fueron el punto de partida para la formalización del gobierno corporativo y a partir de entonces, se establecen principios importantes como la creación de consejos de administración independientes y la rendición de cuentas. Diversos países en aquel momento, implementaron códigos de buenas prácticas de gobernanza. (Cadbury, 1992)

En Estados Unidos a principios del siglo XXI, salieron a la luz algunos escándalos financieros que expusieron las deficiencias en el control corporativo, lo que llevó a la creación de leyes más duras como la Ley Sarbanes-Oxley (2002) en aquel país.

La crisis financiera del año 2008 evidenció la necesidad de fortalecer la supervisión y regulación de las empresas financieras. Organismos como el G20 y el Consejo de Estabilidad Financiera impulsaron reformas para mitigar riesgos sistémicos y promover la transparencia.

IV.IV Desarrollo y Evolución en México.

En 1999, se publicó el Código de Mejores Prácticas Corporativas por el Consejo Coordinador Empresarial, marcando el inicio de la formalización del gobierno corporativo en México. Este código se diseñó para empresas públicas y privadas, destacando principios como la transparencia y la equidad.

La Ley del Mercado de Valores (2006) incorporó disposiciones específicas sobre gobierno corporativo, como la obligación de contar con consejeros independientes y comités de auditoría.

La evolución del gobierno corporativo en México ha estado influenciada por tendencias globales. Actualmente, se enfatiza en la integración de criterios ESG y en la profesionalización de empresas familiares, que representan el 90% de las Pymes en el país.

Impacto del Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo promueve la confianza de los inversionistas al garantizar que las decisiones empresariales se realicen de manera ética y alineada con los objetivos estratégicos de largo plazo. Según (Shleifer & Vishny, A Survey of Corporate Governance., 1997), un adecuado gobierno corporativo asegura que los recursos de la empresa sean utilizados eficientemente, reduciendo el riesgo de prácticas oportunistas por parte de los directivos.

Un estudio realizado por (Gompers, Paul; et al., 2003) encontró que las empresas con prácticas sólidas de gobierno corporativo tienden a tener mayores valoraciones de mercado y menores costos de capital, mostrando que un gobierno corporativo sólido mejora la eficiencia operativa, reduce el riesgo financiero y aumenta el acceso al financiamiento, además está relacionado con un mejor desempeño financiero y operacional.

En el caso de México, la Bolsa Mexicana de Valores indican que las empresas listadas que implementan el código de mejores prácticas muestran un mejor rendimiento en comparación con aquellas que no lo hacen, lo que demuestra una correlación positiva entre gobierno corporativo y competitividad.

IV. V. En la Sostenibilidad del Gobierno Corporativo.

En cuestión de sostenibilidad empresarial, el gobierno corporativo deja una huella importante ya que ayuda especialmente a controlar los riesgos y tiene una manera muy flexible de adecuarse al entorno. De acuerdo a un reporte que sostiene la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2021) aquellas sociedades que practican los principios de gobernanza corporativa tienen mayores oportunidades de afrontar dificultades económicas y sobre el medio ambiente.

En países como México es importante, particularmente por el elevado nivel de colaboración que mantienen las Pymes en la economía. Empero, estas pequeñas y medianas empresas hacen frente a retos en la instauración de prácticas y principios de gobierno corporativo, la implementación se convierte en un impulsor en el profesionalismo y desarrollo.

Ha progresado tanto el gobierno corporativo visto desde una perspectiva de inspección y auditoria que se ha transformado en una columna vertebral que promueve la sostenibilidad y competitividad empresarial. En la sociedad mexicana se ha visto reflejado el progreso que han tenido ciertas empresas publicas haciendo énfasis en la responsabilidad social empresarial que ha logrado que las empresas implementen estándares con mayor ética y sostenibilidad, no obstante, aún queda un sinuoso camino por recorrer en la adopción de estas prácticas.

CAPITULO V. La relevancia de la Gobernabilidad Corporativa en la Empresa.

V.I. Contexto y concepto de Gobierno Corporativo en las Pymes.

En las Pymes el gobierno corporativo generalmente es más informal y está enfocado en lograr un balance entre las finanzas y la conservación de los intereses de los dueños que en la mayoría de los casos están inmersos también en la administración. Su enfoque es más pragmático, y los consejos de administración suelen estar dominados por familiares o fundadores (La Porta et al., 1999).

El gobierno corporativo en las Grandes Empresas es más estructurado y formal. Incluye consejos de administración con miembros independientes, comités especializados como de auditoría y compensación y regulaciones estrictas debido a su exposición pública y la diversidad de accionistas (Cadbury, 1992).

V.II. Los Contrastes entre Pequeñas y Grandes Empresas en Términos de Gobierno Corporativo.

El gobierno corporativo varía significativamente entre las pequeñas y medianas empresas versus una empresa grande debido a diferencias evidentes en cuanto a tamaño, estructura organizacional, recursos disponibles y objetivos estratégicos. Estas diferencias influyen en la adopción, implementación y efectividad de las prácticas de gobernanza en cada tipo de empresa.

V.III. Desafíos en la implementación del Gobierno Corporativo.

Siguen siendo vigentes varios de los desafíos a los que se enfrentan las empresas de acuerdo a Adolf (Berle & Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932), para adoptar prácticas de gobernanza, como la cultura empresarial tradicional: Muchas Pymes en México

son familiares y tienen una estructura jerárquica donde la toma de decisiones recae en una sola persona.

Esto dificulta la adopción de prácticas como la creación de un consejo de administración; otro es que tienen los recursos limitados: Implementar políticas de gobernanza requiere inversión en capacitación, tecnología y consultoría, lo cual puede ser visto como un costo innecesario por los dueños, la falta de conocimiento e información sobre los beneficios de la gobernanza corporativa y cómo adaptarla al tamaño de la empresa es otro obstáculo significativo.

Otra situación compleja es la confusión entre roles familiares y empresariales, ya que la superposición de intereses familiares y corporativos puede generar conflictos y por último la resistencia a la profesionalización ya que muchas Pymes dependen de la gestión directa de los propietarios, lo que puede limitar la adopción de prácticas modernas de gobierno corporativo.

A diferencia de las Grandes Empresas que se enfrentan con un cumplimiento regulatorio complejo, porque las grandes empresas están sujetas a normativas más estrictas, como la Ley Sarbanes-Oxley en EE. UU. o la Ley del Mercado de Valores en México; y al riesgo de desconexión con socios minoritarios: La distancia entre la gestión y los socios puede generar problemas de agencia (Jensen & Meckling, 1976)

Figura 1. Diferencias entre Pymes y Grandes Empresas en Gobierno Corporativo.

Aspecto	Pymes	Grandes Empresas
Estructura de propiedad	Propiedad concentrada, a menudo en manos de una familia o pocos socios. (Camisón & Puig, 2009)	Propiedad diversificada con múltiples accionistas, incluidos inversionistas institucionales. (Porta, Lopez-deSilanes, & Vishny, 1999)
Consejo de administración	Consejos pequeños dominados por miembros, familiares o fundadores. (Miller, -Miller, & Scholnick, Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, 2008)	Consejos más grandes con miembros independientes y especializados. (Anderson & Reeb, 2004)
Formalización de procesos	Estructuras informales con poca documentación de políticas y procedimientos. (Gutierrez & Palma, 2008)	Altamente formalizado con códigos de gobernanza, reportes y políticas claras. (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009)
Transparencia y rendición de cuentas	Limitada, enfocada en los propietarios o socios clave. (Tellez & Garnica, 2011)	Elevada, debido a regulaciones legales. (Mallin, 2019)
Acceso a recursos	Recursos limitados que dificultan la implementación de prácticas avanzadas. (Castaño, Mendez, & Galindo, 2016)	Recursos amplios para contratar asesores, implementar tecnologías y seguir regulaciones. (Mallin, 2019)
Enfoque estratégico	Enfoque en objetivos inmediatos, como supervivencia y rentabilidad. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)	Enfoque en crecimiento, sostenibilidad y creación de valor para accionistas. (Porter & Kramer, 2011)

Fuente: Elaboración propia en base a definiciones y conceptos de los autores señalados.

V.IV. Ventajas y limitaciones sobre Gobierno Corporativo en cada tipo de empresa.

En caso de las Pymes uno de los beneficios de las Pymes es que ofrece flexibilidad, es decir las decisiones se toman de manera más rápida debido a estructuras menos complejas, esto también se debe a que existe mayor cercanía a los propietarios y suelen tener una conexión directa con empleados, clientes y proveedores.

Algunas de las limitaciones de las Pymes, es la falta de recursos para implementar prácticas avanzadas de gobierno y dificultades para atraer talento externo debido a un control centralizado.

En las grandes empresas como beneficios de las grandes empresas son el acceso a capital y tecnología avanzada para mejorar su gobernanza y que además mantienen consejos de administración que aportan mayor experiencia.

Algunas de sus limitaciones son la complejidad en la toma de decisiones debido al tamaño y la diversidad de intereses y otra desventaja es el riesgo de burocratización que ralentiza la innovación.

V.V. Tendencias Actuales en Gobierno Corporativo.

De acuerdo a un Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización impartido por Adolfo Ramírez F, en octubre de 2024, existen algunas tendencias actuales para Pequeñas y Medianas Empresas como la de una mayor adopción de prácticas de gobierno corporativo impulsadas por inversionistas y regulaciones y un incremento en el interés por la profesionalización y la formación de consejos de administración con miembros externos.

A diferencia de las grandes empresas, la tendencia se inclina hacia un enfoque en criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) como un pilar de la sostenibilidad y hacia la inclusión de diversidad e igualdad de género en los consejos de administración.

V.V. Relevancia y beneficios de la gobernanza corporativa para las Pymes.

La gobernanza corporativa incluye principios como la rendición de cuentas, la transparencia, la equidad y la responsabilidad de acuerdo al informe de Adrian Cadbury donde se destacan varios beneficios (Cadbury, 1992).

Estos beneficios empiezan por el acceso al financiamiento, que gracias a la gobernanza corporativa que establece estructuras claras, transparentes y éticas en la operación de las empresas, resulta esencial para las Pymes a la hora de buscar financiamiento.

Esto debido a que los inversionistas y bancos prefieren empresas que minimicen riesgos mediante el cumplimiento de buenas prácticas administrativas y de transparencia. Estas prácticas generan confianza y mejoran la percepción de las Pymes como actores confiables en el mercado financiero.

Otra de las ventajas es la confianza de inversionistas y bancos, puesto que los prestamistas tienden a evaluar los sistemas internos de control, como auditorías internas y estados financieros confiables permitiendo que las Pymes cumplan con estos estándares.

También ayuda con la reducción del costo del capital, las empresas con buena gobernanza suelen acceder a créditos con tasas más competitivas, ya que representan menor riesgo, y la facilidad para atraer capital externo: Las practicas éticas y una estructura de toma de decisiones clara, facilitan que las Pymes atraigan no solo financiamiento bancario, sino también inversión privada y fondos de capital riesgo.

Otro elemento significativo es mayor eficiencia en operatividad, teniendo una separación clara entre la propiedad y la administración; además de la profesionalización de la gestión reducen riesgos y mejoran la toma de decisiones. Esto resulta especialmente relevante para las Pymes, donde es común que los dueños asuman múltiples roles, lo que tiende a llevar a deficiencias, conflictos de interés y decisiones subjetivas. La implementación de estas prácticas mejora la estructura interna, optimiza procesos y reduce los riesgos operativos.

La sostenibilidad a largo plazo se suma a otro de los beneficios de la gobernanza corporativa ya que fomenta la continuidad del negocio, especialmente en empresas familiares. La separación de cargos y una dirección más estructurada permiten que las Pymes se adapten a entornos dinámicos con una mayor resiliencia.

Otro factor importante derivado de una gobernanza corporativa es una mejor toma de decisiones estratégicas. La profesionalización de la gestión asegura que las decisiones estratégicas se basen en datos, análisis y mejores prácticas, alejándolas de la intuición o la improvisación.

La profesionalización de la empresa sin perder la esencia familiar, la planificación exitosa de la sucesión generacional y la reducción de conflictos familiares, además del poder delegar funciones y que existan de órganos de control interno permiten identificar y mitigar riesgos de forma más eficiente.

CAPITULO VI. Modelos de Implementación de Gobierno Corporativo en PYMES.

La implementación de un modelo de gobierno corporativo en Pymes requiere de un proceso estructurado y adaptado a las características particulares de cada empresa, especialmente en aquellas con dinámica familiar. Es importante entender las peculiaridades y necesidades de la empresa para desarrollar un modelo que respete su cultura, mientras promueve su sostenibilidad (KPMG International, 2016).

Hay ciertas estructuras básicas que deben aplicarse en Pymes Familiares como la implementación de un consejo de administración, para definir funciones; un consejo familiar para establecer ese espacio donde se aborden temas relacionados con los valores y la visión de la familia y los protocolos familiares que más arriba se mencionaron acerca de acuerdos sobre roles, sucesión y otros aspectos clave. La adaptación del gobierno corporativo al tamaño de la empresa se traduce en modelos simplificados para pequeñas empresas familiares y el uso de asesores externos en ausencia de recursos internos.

De acuerdo a la guía de gobierno corporativo publicada por la Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation, 2016), esta guía ofrece un enfoque práctico y detallado sobre como las pequeñas y medianas empresas pueden adoptar buenas prácticas de gobernanza tales como:

- i) Capacitación y concientización: con programas impulsados por el gobierno o cámaras empresariales que eduquen a los dueños de Pymes sobre la importancia de la gobernanza y cómo puede adaptarse a su tamaño y necesidades;
- ii) La Creación de consejos consultivos: Aunque no todas las Pymes pueden formar un consejo de administración formal, establecer consejos consultivos con miembros externos puede mejorar la objetividad en la toma de decisiones;

iii) Digitalización y automatización: con herramientas tecnológicas accesibles pueden facilitar la gestión de procesos, promover la transparencia y aumentar la eficiencia; y iv) Incentivos fiscales y financieros: con políticas públicas que premien la implementación de buenas prácticas de gobernanza mediante créditos más accesibles o beneficios fiscales (World Bank Group , 2015).

VI.I. Etapas efectivas de implementación.

Vemos en la Guía Práctica de Gobierno Corporativo, un manual que nos indica los pasos a seguir para una correcta instauración del gobierno corporativo en las empresas. Estos pasos logran optimizar en las organizaciones su transparencia, el manejo y entrega de cuentas y una administración más efectiva.

Se empieza con un análisis en la empresa y todo acerca de la mecánica familiar, por medio de la cual se valora la verdadera condición de la sociedad y se revisan áreas a nivel organizacional, procedimientos internos, cargos de los miembros de toda la familia y fines decisivos e importantes, también se examinan puntos como la injerencia familiar en el manejo de decisiones, conflictos de interés e insuficiencia en el profesionalismo, también se observa la transparencia en la sucesión, se determinan destrezas y posibles riesgos actuales.

Posteriormente con todo lo examinado, se trabaja en un prototipo de gobierno corporativo hecho a la medida, donde además se agrega la instauración de un consejo de administración, comisión de auditoría o de diligencias familiares. A su vez, se crean políticas internas, manuales y códigos de ética, guía de operación y protocolo familiar que aseguren una ejecución asertiva y eficaz. Además se establece una estructura de gobierno que integre a la familia y a profesionales externos, si es necesario, se crean mecanismos claros de comunicación y toma de decisiones y se diseña un plan de sucesión que garantice la continuidad del negocio.

Posteriormente hay una implementación del modelo de gobierno que requiere preparar a todos los involucrados. Esto incluye capacitar a los miembros de la familia en temas de liderazgo, gestión y resolución de conflictos para que asuman roles estratégicos y conozcan acerca de la importancia de la separación entre la propiedad y la dirección y a los colaboradores para que adopten los nuevos procesos y el cumplimiento de normas y buenas prácticas de gobernanza. También es fundamental promover una cultura de profesionalización y transparencia.

De acuerdo con (Daugherty & Poza, 2013) la formación es un pilar fundamental para garantizar el éxito del modelo de gobierno corporativo, especialmente en empresas familiares donde los roles no siempre están claramente definidos.

Por último queda la evaluación y ajuste continuo del sistema. El modelo de gobierno corporativo debe ser revisado periódicamente para adaptarse a los cambios internos y externos. Esto incluye la evaluación del desempeño de los órganos de gobierno, el cumplimiento de los procesos establecidos y la efectividad de la gestión.

Es necesario establecer indicadores de desempeño, mecanismos de seguimiento, realizar auditorías internas para evaluar el cumplimiento de las políticas e ir ajustando el modelo según los resultados obtenidos y nuevas necesidades de la empresa, porque la importancia del monitoreo continuo dentro del sistema de control interno ha sido ampliamente reconocida en estándares globales como el (COSO., Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2009).

VI.II. Obstáculos en la implementación de estas prácticas.

La adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo en las Pymes mejora la resiliencia, la calidad de las decisiones y el acceso al financiamiento. Sin embargo su aplicación enfrenta barreras recurrentes que obedecen a la resistencia al cambio por parte de los fundadores,

la confusión entre intereses familiares y empresariales, la falta de conocimiento sobre las prácticas de gobierno corporativo y la limitación de recursos en Pymes de acuerdo con un informe de (Caudillo, Nieto, & Vidal, 2019).

Uno de los obstáculos de las pequeñas empresas es que suelen operar con plantillas reducidas y procesos poco estandarizados; por ello perciben el Gobierno Corporativo como costoso porque implican honorarios de consejeros externos, auditorías, adopción de controles, etc. (OCDE, 2023).

Entornos regulatorios fragmentados y cambiantes implican costos de cumplimiento desproporcionados para firmas pequeñas (fiscales, laborales, datos, ESG, etc.). En América Latina y el Caribe, los diagnósticos de política Pyme señalan rezagos de capacidades institucionales y necesidades de simplificación que afectan la adopción del GC y de procesos formales (OECD/CAF/SELA, 2024).

La evidencia sugiere que las prácticas deben dimensionarse al contexto Pyme y desplegarse por etapas, reforzando habilidades y herramientas de información (IFC, 2019). En México el Código de Principios y Mejores Prácticas ofrece un referente transversal, que conviene adoptar de forma gradual y proporcional al tamaño y complejidad del negocio.

CAPITULO VII. Teorías aplicables para la Sostenibilidad y Competitividad de las Pymes.

VII.I. Teoría de la agencia

La presente teoría tiene su origen en la propuesta de (Jensen & Meckling, 1976) constituye uno de los marcos conceptuales más influyentes para analizar los problemas de gobernabilidad corporativa en las organizaciones modernas. En esencia, esta teoría describe la relación entre el principal (por ejemplo, el propietario o socio) y el agente (el gerente o administrador).

En la cual, el primero delega autoridad al segundo para tomar decisiones en su nombre. Esta delegación conlleva riesgos inherentes, como la posibilidad de que los agentes actúen en beneficio propio y no en el mejor interés del principal. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), esta relación puede ser más compleja aún.

Muchas PYMES nacen como empresas familiares o con estructuras informales, donde el propietario también actúa como administrador. Sin embargo, a medida que crecen y requieren profesionalización, empiezan a delegar funciones clave a gerentes externos, momento en el cual los problemas de agencia comienzan a manifestarse con mayor claridad (Acosta Palomeque, 2018).

El objetivo central de la teoría de la agencia en este tipo de empresas es explicar cómo los conflictos derivados de la separación entre propiedad y control pueden afectar negativamente el desempeño, y cómo una adecuada gobernabilidad corporativa puede mitigar estos riesgos (Eisenhardt, K. M., 1989).

VII.I.I. Conflictos de intereses.

Uno de los problemas más relevantes que enfrenta la gobernabilidad corporativa en las PYMES es el conflicto de intereses entre el propietario (principal) y el gerente (agente). En una PYME en expansión, por ejemplo, el fundador puede contratar a un gerente general con experiencia para mejorar la operación del negocio.

Sin embargo, mientras el propietario busca el crecimiento sostenible y la permanencia de la empresa, el gerente podría estar más enfocado en lograr resultados a corto plazo que aumenten su bonificación o reputación profesional. Este tipo de conflicto no solo afecta la toma de decisiones estratégicas, sino que también puede debilitar la confianza de terceros, como inversionistas o entidades financieras.

De hecho, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (“IMEF”) (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2022), ha identificado que en muchas PYMES mexicanas, la falta de control sobre los conflictos de interés ha limitado su acceso al financiamiento externo, debido a percepciones de riesgo e informalidad.

Además, como ocurrió en la crisis financiera de 2008, los incentivos mal estructurados pueden motivar a los agentes a tomar decisiones que beneficien sus intereses a expensas del valor a largo plazo de la empresa . (Bebchuk & Spamann, 2010). En el caso de las PYMES, este tipo de comportamiento puede ser incluso más riesgoso debido a sus estructuras financieras más frágiles.

VII.I.II. Costos de Agencia

La relación entre propietarios y administradores en las pequeñas y medianas empresas conlleva inevitablemente ciertos costos derivados de la delegación de autoridad. Según (Jensen & Meckling, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure., 1976), cuando el principal o propietario transfiere parte del control a un agente,

se generan riesgos que deben ser gestionados a través de diversos mecanismos, los cuales implican costos para la organización, llamados usualmente de esta manera, costos de agencia y son propios al acuerdo que maneja esta relación de principal y agente, los cuales a su vez, simbolizan una de las mayores inquietudes en el engranaje de gobierno corporativo.

En relación a las PYMES, estos costos conllevan restricciones en tema de estructura, capital y operación, por lo que se consideran relevantes. Sostiene la OCDE (OECD, 2015), que varias pequeñas y medianas empresas trabajan con sistemas imprecisos y necesitan perfeccionar su gestión de control interno, al operar de esta manera las lleva a situaciones complejas producidas por falta de vigilancia y control eficaz.

De esta manera, los costos del propietario por vigilar al agente, se convierten en un desafío económico y de operación. A pesar de que en varias Pymes estas prácticas se llevan de modo informal, como a través de vigilancia directamente por parte del dueño, esta condición pareciera deficiente a medida de que la sociedad avance (Ganga F. , 2005).

Otro tipo de costo importante se refiere a los compromisos contractuales que los agentes asumen con el fin de generar confianza en los propietarios. No obstante, incluso con contratos claros o sistemas de incentivos, persiste lo que (Jensen & Meckling, 1976) denominaron pérdida residual: el valor económico que se pierde cuando las decisiones del agente, aunque legítimas, no están completamente alineadas con los intereses del principal.

Cuevas Rodríguez y Fernández Pérez refuerzan esta idea al señalar que las estructuras contractuales no garantizan por sí solas la alineación de objetivos, y que los conflictos de agencia pueden seguir presentes incluso bajo modelos de gobernanza formalizados. (Cuevas Rodriguez & Fernández Pérez, 2007)

Los efectos de estos costos no se limitan únicamente a variables económicas. En las PYMES, también influyen directamente en la calidad de la toma de decisiones estratégicas, en la confianza entre los actores clave y en la percepción externa que tienen terceros como inversionistas, proveedores o entidades financieras sobre la empresa.

Tal como lo señala (Acosta Palomeque, 2018), la falta de prácticas sólidas de gobernabilidad puede comprometer la sostenibilidad y credibilidad de una PYME, afectando su acceso a financiamiento y sus oportunidades de crecimiento. Por ello, es fundamental que estos costos sean identificados, comprendidos y abordados con estrategias adecuadas que fortalezcan la transparencia, el control y la alineación de intereses dentro de la organización.

VII.I.III. Mecanismos para Mitigar el Problema de Agencia en Pymes.

Existen diversas estrategias para mitigar los costos de agencia, las cuales pueden implementarse de forma progresiva y adaptada a la realidad de las PYMES. Una de las herramientas más utilizadas es la implementación de esquemas de compensación que vinculen los resultados del agente con los intereses del propietario.

(Ganga F. , 2005) señala que, si bien las pequeñas empresas no siempre disponen de recursos para establecer modelos de control formales como en las grandes corporaciones, pueden desarrollar mecanismos alternativos que les permitan mejorar la alineación de intereses entre propietarios y administradores.

Según (Jensen & Meckling, 1976), cuando se diseñan incentivos económicos basados en el desempeño como bonificaciones por metas cumplidas o participación en utilidades, se reduce la probabilidad de comportamientos oportunistas por parte del agente.

Esto resulta especialmente útil en el contexto de las PYMES, donde la cercanía entre las partes facilita acuerdos flexibles, pero también exige mecanismos que fomenten la

responsabilidad y la visión estratégica compartida (Cuevas Rodriguez & Fernández Pérez, 2007).

Otra medida clave consiste en fortalecer la vigilancia interna. (Acosta Palomeque, 2018), subraya que, en muchas PYMES, aunque no existan sistemas formales de auditoría, sí es posible establecer rutinas de supervisión como reportes periódicos, reuniones de seguimiento y controles compartidos.

Estas prácticas, aunque informales, ayudan a institucionalizar procesos y favorecen una cultura de rendición de cuentas que incrementa la transparencia y la eficacia en la toma de decisiones. Además, contar con contratos laborales claros y bien estructurados que definan responsabilidades, metas y consecuencias ante el incumplimiento contribuye a reducir la ambigüedad en la relación principal-agente.

Como argumentan (Ganga & Vera, 2008), los contratos bien diseñados constituyen un pilar fundamental del control de agencia, ya que permiten establecer reglas del juego que limitan la discrecionalidad del agente sin necesidad de vigilancia constante. En muchos casos, la introducción de órganos de gobierno, como consejos consultivos o juntas directivas aunque sea en forma básica representa un avance significativo para reforzar la gobernabilidad corporativa.

Estudios de la (OECD, 2015), han mostrado que la incorporación de prácticas como la deliberación colectiva, la evaluación de desempeño gerencial y la participación de asesores externos puede mejorar la calidad de las decisiones en las PYMES, generar mayor confianza entre socios y atraer a posibles inversionistas o entidades financieras.

Esta teoría nos regala un enfoque importante para entender los vínculos entre las organizaciones y los problemas que emergen sobre autorizar un mandato. Las Pymes que trabajan con estos mecanismos de gestión apropiados, están mejor posicionados para

encarar cualquier problema en su desarrollo, para atraer capital y garantizar permanencia. Esta teoría llevada a cabo con cuidado al entorno de estas empresas, promete habilidades puntuales que ayudan a perfeccionar una gobernabilidad corporativa más fuerte y estable (Eisenhardt, K. M., 1989).

VII.II. Teoría de los recursos y capacidades

Otra de las teorías es la de los recursos y capacidades, usualmente nombrada por sus siglas en inglés *Resource-Based View* (RBV), mantiene una perspectiva importante que explora el ejercicio de las empresas apoyándose en sus herramientas internas y sus alcances estructurales (Grant, R. M., 1991).

Autores como (Penrose, Edith T., 1959) y (Barney, 1991), explican cómo esta teoría desarrolla propuestas que consigue que las empresas adquieran beneficios cuando tienen consigo recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN).

Grant identifica cuáles herramientas y recursos tiene la empresa, como equipo, prestigio y habilidades para generar valor. Estos recursos deberán cumplir con los principios arriba mencionados para lograr superioridad en términos de competencia. De esta manera la teoría propone que la gobernanza corporativa contribuye directamente en cómo se emplean y cuidan estos recursos y capacidades.

La correcta instauración de dispositivos de gobernanza como la creación de un consejo, estímulos y procesos de control pueden ayudar a los activos de manera exponencial procurando evitar que baje el valor por problemas administrativos (Barney, 1991). Las organizaciones dependen de activos externos como capital, redes, talento o legitimidad y que el consejo de administración juega un papel clave en facilitar relaciones con el entorno.

Quienes también subrayan esto son (Pfeffer & Salancik, 1978) quienes aseguran que el consejo no supervisa únicamente, además contribuye con las relaciones de la empresa, la legalidad institucional y el valor que aporta el personal, transformándose en un agente de recursos valiosos. Sin embargo, las Pymes al tener recursos insuficientes, tienen más complicaciones de fomentar competencias excelentes. (Barney, 1991).

Por otra parte, al llevar a cabo otras medidas de gobernanza tales como asesores, consultoría externa o grupos inversionistas, se logra contrarrestar esta insuficiencia (Santos & García Olalla, 2012). Se ha demostrado que empresas pequeñas, con menos elementos y herramientas se ven favorecidos particularmente por relaciones externas a través de mecanismos de gobernanza para atraer recurso, prestigio y mayor conocimiento (Cowling, 2003).

En contraste con la teoría, para aquellas grandes empresas que emplean recursos y herramientas más sofisticados como sistemas operativos complejos, mayor prestigio y capital que les favorece en su gobernanza, al tener órganos administrativos con vasto conocimiento técnico y capacidades decisivas que robustecen el gobierno corporativo de la empresa.

No obstante, el desafío inicial consiste en adquirir y reordenar estos recursos en contextos inestables. Se habla de capacidades resolutivas, descrito por (Teece et al., 1997) como la competencia para reestructurar habilidades y elementos a pesar del contexto y sus modificaciones.

En las empresas grandes, la gobernanza tiene que integrar métodos que validen procedimientos de cambio, premien iniciativas y otorguen oportunidades, como análisis y corta retroalimentación en cada proceso para mejorar la competencia.

Integración práctica de la teoría.

Independientemente del tamaño de una empresa, el consejo de administración debe convertirse en una fuente de recursos estratégicos: experiencia técnica, redes externas, legitimidad institucional y acceso a información. En grandes empresas, esto se logra mediante consejeros independientes con buena reputación y conexiones relevantes (Hillman & Cannella A. A. & Paetzold, 2000). En PYMES, se apoya con asesores externos o miembros del consejo vinculados a instituciones, como incubadoras o agencias de desarrollo.

Los incentivos alinean el desempeño del equipo directivo con los resultados empresariales, protegiendo los recursos estratégicos y asegurando su aprovechamiento óptimo (Jensen & Meckling, 1976). Además, fomentar una cultura interna que valore la innovación, la calidad y la adaptabilidad contribuye a crear capacidades de explotación y reconfiguración (Teece, 2007), especialmente relevantes para dinámicas externas complejas .

La Teoría de los recursos y capacidades, ofrece un marco sólido para analizar y fortalecer la gobernanza corporativa en pequeñas y grandes empresas (Barney, 1991); (Teece et al., 1997). Las diferencias en recursos internos y externos determinan las estructuras de gobernanza necesarias, es decir las Pymes: requieren mecanismos externos como mentores y redes que faciliten acceso a recursos, mientras que las grandes empresas deben reforzar la adaptabilidad interna mediante capacidades dinámicas y estructuras de consejo más complejas.

En ambos casos, el diseño adecuado de la gobernanza permite proteger y aprovechar los recursos valiosos, construyendo capacidades que aseguren la competitividad sostenible.

VII.III. Teoría de los stakeholders

Existe también la teoría de los stakeholders (“partes interesadas”), creada principalmente por Edward R. Freeman en su libro (Freeman E. R., 1984), y destaca que las empresas no tienen que enfocarse solamente en generar ganancia para los socios fundadores, también habría que pensar en todos los demás involucrados.

Estas partes interesadas son todo el capital humano con el que cuentan, incluidos trabajadores, clientes, entidades, sociedad y gobierno. La importancia de esta hipótesis consiste en otorgar un panorama más incluyente y durable dentro del campo empresarial, atrayendo balance y valor entre todos los implicados.

Freeman describe la palabra stakeholders como “cualquier persona o grupo de personas que puedan verse perjudicados al lograrse los propósitos de la empresa” y también explica los fundamentos de la teoría, identificando los diferentes objetivos y enfatizando que el éxito de la organización consistía en el éxito colectivo, al cumplirse con las exigencias de todos los socios.

Esta perspectiva promueve el manejo ecuánime sobre la toma de decisiones, a razón de que los socios no actúan por separado; las metas e intereses están interconectados. Es decir, la buena comunicación con los trabajadores beneficia la competitividad y el rendimiento.

Integración práctica de la Teoría de los Stakeholders.

El libro de R. Edward Freeman es la creación fundacional de la teoría de los stakeholders (Freeman R. E., 1984). A través de su implementación se han perfeccionado distintas prácticas usándose como un manual para las empresas que permite conocer a sus partes relacionadas más importantes, entender sus perspectivas e impulsar maniobras que faciliten estas relaciones, logrando controlar posibles riesgos internos derivados de conflictos de interés, ayudar con el prestigio empresarial y aumentar la seguridad y tranquilidad de todas las partes.

VII.IV. Responsabilidad Social Empresarial

A través de (Freeman, 1984) vemos descrita la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el acuerdo implícito de las empresas para cooperar con el desarrollo sostenible, constituido por el cuidado sobre lo social, lo ambiental y el aspecto económico en sus operaciones e intervenciones con los stakeholders.

La Responsabilidad Social Empresarial tiene un fundamento en la teoría de los stakeholders, debido a que las dos procuran acciones que favorecen a los trabajadores, a la sociedad y al entorno, no solo a los socios (Carroll & Shabana, 2010). De hecho, actualmente, la RSE se ajusta al modelo internacional tal como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, los Principios del Pacto Mundial y ordenamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para multinacionales.

La RSE abarca diferentes dimensiones que las empresas deben considerar como la responsabilidad Económica, según lo señala (Carroll, 1991) para asegurar que las empresas sean rentables y generen valor económico. Esto incluye practicas éticas en la gestión financiera y la transparencia; la Responsabilidad Social, fomentando la inclusión, igualdad y bienestar social mediante iniciativas que mejoren la calidad de vida de los empleados, comunidades locales y otros stakeholders.

Ejemplo de lo anterior es, promover la equidad de género en el lugar de trabajo y participar en actividades de filantropía; la responsabilidad ambiental: minimizando el impacto ecológico a través de prácticas sostenibles como la reducción de emisiones de carbono, el manejo responsable de residuos y el uso eficiente de recursos naturales; y la responsabilidad ética al actuar de manera justa, transparente y ética en todas las interacciones empresariales, respetando los derechos humanos y promoviendo la justicia social.

VII.IV.I. Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial en la Gobernanza Corporativa.

Adoptar una estrategia salda de RSE tiene numerosos beneficios para las empresas y la sociedad ya que mejora la reputación corporativa debido a que las empresas socialmente responsables son percibidas de manera más positiva por consumidores e inversionistas, lo que puede aumentar su competitividad.

Según un informe (Edelman, 2022), el 88% de los consumidores prefieren comprar productos de empresas que promueven practicas éticas. Otro aspecto valioso es la atracción y retención de talento, así los empleados valoran trabajar para organizaciones que priorizan valores Éticos y sociales.

Otra ventaja es la reducción de costos, mediante la adopción de tecnologías limpias y procesos sostenibles puede generar ahorros significativos a largo plazo y el acceso a financiamiento: Las empresas con buenas prácticas de RSE atraen inversores interesados en proyectos sostenibles y éticos. (Valdez, Hernandez, & Jimenez, 2021).

VII.IV.II. Responsabilidad Social Empresarial en México.

En México, la RSE ha cobrado relevancia en las últimas décadas, sin embargo, aún nos enfrentamos con la falta de ordenamientos especiales (Davalos Torres, 2023), la limitada adopción por parte de las pequeñas y medianas empresas y la imperiosa necesidad de una mayor conciencia social entre sectores importantes. La teoría de los stakeholders, redefine el objetivo empresarial, apartándose de un modelo concentrado únicamente en los socios con un panorama más incluyente y sostenible.

Al gestionar las relaciones con múltiples grupos de interés, las organizaciones pueden construir una ventaja competitiva basada en la confianza, la cooperación y el valor compartido (Harrison, J. S.; Wicks, A. C. , 2013).

Capítulo VIII: Balance real y estratégico entre el Gobierno Corporativo y la Autoridad Familiar.

La trascendencia de una empresa familiar radica en equilibrar y tomar las mejores decisiones para la empresa sin descuidar la integración familiar, aspectos clave que solo a través de un sólido gobierno corporativo permiten su sostenibilidad a largo plazo, de acuerdo al (Banco de desarrollo de America Latina y el Caribe, 2021).

Mantener este balance es primordial gracias a las condiciones especiales de estas empresas, la unión entre familia y empresa, lo que se transmite con ella y la durabilidad y permanencia a través del tiempo. Uno dato clave para lograr este equilibrio, es la intervención de todos los socios y una rigurosa formalidad que conlleve a la instauración de procesos que favorezcan la operación y toma de decisiones dentro de la empresa (Leach P. , 1993).

Para las Pymes familiares, esto es crucial porque evita conflictos internos, al establecer reglas claras reduce los malentendidos entre los miembros de la familia. A su vez facilita y mejora el acceso a financiamiento, ya que las instituciones financieras y los inversionistas valoran empresas con prácticas de gobierno corporativo claras. Aumenta la eficiencia y competitividad, permitiendo optimizar recursos y tener mayor adaptación a las dinámicas del mercado y planificar el crecimiento.

Sin embargo, avanzar hacia la profesionalización puede generar tensiones, ya que muchos fundadores temen perder el control o diluir los valores familiares en favor de una estructura más rígida.

Un aspecto a considerar para lograr este balance estratégico es la identidad familiar que diferencia a estas empresas. Incluye valores, tradiciones, y la visión a largo plazo transmitida entre generaciones (KPMG, 2024). Mantener esta identidad es esencial porque

según (Gómez-Mejía, et al., 2007) se fomenta la lealtad y compromiso y los miembros de la familia y los empleados suelen sentirse más comprometidos con una organización que respeta sus raíces y propósito.

Otro punto importante es la capacidad de cumplir con la normatividad, debido a que los clientes y socios relacionan cumplimiento de la ley con confianza y calidad, aumentando la reputación y asegurando la sostenibilidad a largo plazo, ya que las empresas familiares suelen enfocarse en objetivos intergeneracionales, priorizando la estabilidad y legado sobre ganancias inmediatas. (Miller & Breton-Miller, Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses, 2005).

VIII.I. Balance entre profesionalización e identidad familiar.

Los miembros de la familia pueden mostrar resistencia y oponerse a la incorporación de prácticas externas o profesionales, además de enfrentar confusión de roles, cuando estos no están bien definidos entre familia y empresa dificultan la implementación de cambios.

Otro desafío es el temor a la pérdida de control, los fundadores o líderes familiares pueden percibir la profesionalización como una amenaza a su autoridad y la cultura organizacional: Integrar procesos profesionales sin perder la esencia familiar requiere tacto y estrategia.

El gobierno corporativo es una herramienta poderosa para lograr este equilibrio. A través de estructuras como un consejo familiar y un protocolo familiar, es posible definir roles claros, facilitar la comunicación, preservar la visión y valores familiares e integrar estos principios en la estrategia empresarial. Como explica (Soleá, 2013), el protocolo familiar regula las relaciones entre familia, acción y empresa, mientras que el consejo familiar opera para clarificar responsabilidades y promover la cohesión entre sus miembros.

Asegurar la participación de profesionales externos que traigan nuevas perspectivas sin amenazar la identidad familiar y el planificar la sucesión generacional, eso garantizara la continuidad del negocio bajo una gestión profesional.

CAPITULO VIX. Conclusión.

Como se ha documentado en el presente trabajo, el gobierno corporativo se rige por prácticas, principios y políticas que le dan forma y estructura al funcionamiento de las organizaciones, asegurando transparencia, responsabilidad y equilibrio de intereses entre las diferentes partes relacionadas (accionistas, directivos, empleados, clientes y la comunidad).

Su implementación ha sido ampliamente estudiada debido a su impacto en la sostenibilidad, competitividad y creación de valor de las empresas, particularmente en economías emergentes como la de México, como bien lo menciona un informe de la Corporación Financiera Internacional que explora la relación entre las prácticas de la gobernanza corporativa y el desempeño de las empresas en mercados emergentes (IFC , 2018).

Aunque la gobernabilidad corporativa ha demostrado ser un instrumento útil, su instauración sigue siendo baja en las Pymes debido a barreras culturales, falta de conocimiento y escasez de recursos. Esto puede traducirse en baja capacidad de crecimiento, fragilidad ante crisis económicas y menor atracción de inversionistas.

Partiendo del análisis de varios de los desafíos y problemas a los que se enfrentan las Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas, por enlistar algunos más como los daños estructurales en las empresas por falta de profesionalismo, poca transparencia en las operaciones, conflictos y disputas familiares, acceso limitado o nulo al financiamiento, además de una alta vulnerabilidad en entornos económicos cambiantes y difíciles.

Por ello, es imprescindible determinar cómo prácticas sanas de gobierno pueden darle valor agregado para lograr más eficiencia en las operaciones, mayor oportunidad a

recursos y orientación en toma de decisiones y sostenibilidad a largo plazo en el contexto de las Pymes mexicanas.

El impacto del gobierno corporativo dentro de las empresas es la columna vertebral que le proporcionará la sustentabilidad y la confianza a los inversionistas, su desarrollo se vuelve fundamental para mejorar la competitividad del país y reducir las brechas económicas.

Sin embargo, aunque las Pymes y las grandes empresas comparten el objetivo de lograr sostenibilidad y transparencia, enfrentan realidades muy distintas en la implementación del gobierno corporativo. Mientras que las grandes empresas tienen mejores recursos y estructuras más avanzadas, las Pymes deben encontrar un equilibrio entre profesionalización y control familiar.

Para ambas, la clave radica en adaptar las mejores prácticas a su contexto específico y evolucionar en función de las demandas del mercado, con soluciones a la medida y de manera estratégica, desarrollando su actitud frente a los cambios, la constante evolución y la competencia.

En un ambiente económico competitivo, solo las empresas que se planteen estos desafíos con una óptica global estarán mejor colocadas para ascender en las siguientes generaciones. Entre las oportunidades más destacadas y de acuerdo a las iniciativas de sostenibilidad, en el artículo de (Gonzalez & Ramírez, 2023) nos ayuda a identificar y analizar la internacionalización en los tratados comerciales, como el T-Mec, que ofrece acceso a las Pymes a mercados internacionales.

Las Pymes representan el motor de la economía nacional y aunque enfrenten retos estructurales que requieran la implementación de políticas públicas efectivas, inversión en

tecnología y un entorno regulatorio que favorezca su formalización, es preciso cumplir con toda la normatividad y tomar acciones sobre los temas aquí planteados.

Es decir, se vuelve fundamental voltear a ver la necesidades como bien lo señala (Duréndez, Madrid-Guijarro, & García-Perez-de-Lema) de diversificar las fuentes de financiamiento, revisar la sucesión generacional, el profesionalismo en la toma de decisiones y mejorar la transparencia.

La promoción y adopción de estas prácticas de gobernabilidad deben ser una prioridad tanto para las empresas como para las instituciones gubernamentales y regulatorias, porque se convierten en herramientas y activos intangibles que aseguran su sostenibilidad y éxito por un largo periodo.

Independientemente de la cantidad de empleados o el tamaño de la empresa, las Pymes que adopten principios de gobernabilidad corporativa no solo optimizan sus procesos y fortalecen su estructura, sino que también garantizan y consolidan su permanencia y relevancia en un entorno empresarial más responsable, competitivo y sostenible, lo cual permite que la implementación de prácticas de gobernanza corporativa tengan un impacto positivo en la sostenibilidad y competitividad de las Pymes en México.

Bibliografía

(s.f.).

(s.f.).

CÓDIGO DE PRINCIPIOS Y MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO. (1 de 1999 de 1999).

Consejo Coordinador Empresarial. Obtenido de https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf

Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.

Camisón, C., & Puig, F. (2009). Relaciones entre la estructura de propiedad, la estructura de gobierno y el rendimiento en la empresa familiar. *15*(3), 135-149.

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders . págs. 39-48.

Castaño, M., Mendez, M., & Galindo, M. (2016). Innovación, recursos y resultados empresariales en las pymes: un análisis empírico. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *22*(3), 128-138.

Caudillo, P. G., Nieto, M. A., & Vidal, J. R. (2019). *El gobierno corporativo una necesidad para el desarrollo de las Mipymes*.

Le Breton-Miller & Miller. (2006). *Why do some family businesses outperform? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*. Entrepreneurship Theory and Practice.

Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Granica.

Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Garnica.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (2025). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. (C. D. UNIÓN, Ed.)

Consejo Coordinador Empresarial. (1999). *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*.

Consejo Coordinador Empresarial. (2025). *Código de Mejores Prácticas*. Obtenido de Consejo Coordinador Empresarial (CCE): https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2025/02/CODIGO_DE_PRINCIPIOS_Y_MEJORES_PRACTICAS_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO_PARA_MEXICO.pdf.

Consejo Coordinador Empresarial. (2025). *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*.

Corona, M.; Ramírez, E. (2019). Gobernanza corporativa en Pymes mexicanas: Retos y beneficios.

COSO., Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2009). Guidance on monitoring internal control systems.

- Cowling, M. (2003). *Productivity and corporate governance in smaller firms*. *Small Business Economics*. Small Business Economics.
- Chrisman, James J. et al. (2011). *Resilience of Family Firms: An Introduction*, " *Entrepreneurship Theory and Practice* (Vol. 35).
- Cuevas Rodriguez, G., & Fernández Pérez, V. (2007). La Teoría de la Agencia: Una revision de sus aplicaciones al gobierno corporativo. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 55-70.
- López, J., & Rodríguez, C. (2020). Impacto de la gobernanza corporativa en la sostenibilidad de las empresas mexicanas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*.
- Acosta Palomeque, G. R. (08 de diciembre de 2018). *GOBIERNO CORPORATIVO Y PODER DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORIA DE AGENCIA*. Obtenido de Scielo Argentina:
https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S2314-37382018000200041&lng=es&tlng=es
- Aguilera, R., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376-387.
- Aguilera, R., & Jackson, G. (2003). *The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants*. (Vol. 28). Academy of Management Review.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. 49, 2, 209-237. *Administrative Science Quarterly*.
- Astrachan, J., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 211-219.
- Báez-Vicencio, M. G., Villarreal-Villarreal, L. A., & Hernández-Campos, A. (2018). Implementación del gobierno corporativo en las PYMES. *VinculaTégica EFAN*, 189–195.
- Banco de desarrollo de America Latina y el Caribe. (13 de octubre de 2021). *¿Cómo contribuyen las pymes al desarrollo sostenible?* Obtenido de <https://www.caf.com/es/blog/como-contribuyen-las-pymes-al-desarrollo-sostenible/#:~:text=Implementaci%C3%B3n%20de%20sistemas%20de%20gesti%C3%B3n,en%20las%20zonas%20de%20actividad>.
- Banco de México. (2022). *Informe sobre las condiciones de competencia en el financiamiento a las Pymes*.
- Banco Mundial. (2017). Informe sobre el acceso a financiamiento de las Pymes familiares en América Latina.
- Banco Mundial. (2023). *Informe sobre la competitividad de las Pymes en America Latina*.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*.
- Bebchuk, & Spamann. (2010). Regulating Bankers' Pay. *Georgetown Law Journal*, págs. 247-309.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers.

- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers.
- Dávalos Torres, M. S. (2010). *Manual de introducción al derecho mercantil*. Ciudad de Mexico, Mexico, DF: Nostra Ediciones. Obtenido de <http://biblio.juridicas.unam.mx:https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3259/10.pdf>
- Daugherty, & Poza. (30 de septiembre de 2013). *Performance in the family business: Financial and socio-emotional outcomes*.
- Davalos Torres, M. S. (2023). Responsabilidad social, empresarial, derechos humanos y empresas en Mexico. *Revista de Derecho Privado*, 33-61.
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Perez-de-Lema, & D. (s.f.). Innovación y resultados empresariales en las PYMES: ls influencia de la gestion profesional. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 83-98.
- Edelman. (2022).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 57-74.
- Fernandez, P. (1 de Enero de 2000). <https://web.iese.edu/PabloFernandez/docs/2000enp20-23.pdf>. Obtenido de <https://web.iese.edu/PabloFernandez/docs/2000enp20-23.pdf>: <https://web.iese.edu/PabloFernandez/docs/2000enp20-23.pdf>
- Freeman, E. R. . (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Pitman*.
- Freeman, E. R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach .
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach.
- Ganga, F. (2005). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de la agencia: El caso de las empresas de la V region de Chile. *Ciencias Sociales*, 241-252.
- Ganga, F., & Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teoricos. *Cuadernos de Administracion*, 21(35), 93-126.
- Gersick, e. a. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. *Harvard Business Review Press*.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 75-91.
- Gompers, Paul; et al. (2003). Corporate Governance and Equity Prices. págs. 107-155.
- Gonzalez, J., & Ramírez, L. (2023). Estrategias para la competitividad de las PYMES mexicanas en el contexto global. *Economía y Negocios*, 45-62.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.

- Gómez-Mejía, et al. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 106-137.
- Gutierrez, L., & Palma, I. (2008). *Gestión de las pequeñas y medianas empresas: Fundamentos y estrategias*. McGraw-Hill Interamericana.
- Harrison, J. S.; Wicks, A. C. . (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hillman, A. J., & Cannella A. A. & Paetzold, R. L. (2000). *The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change*. Journal of Management Studies.
- IFC . (2018). *Gobierno Corporativo y desempeño en los mercados emergentes*. Corporación Financiera Internacional.
- IFC, I. F. (2019). *SME Governance Guidebook*. Washington DC: World Bank Group.
- INEGI. (2020). *INEGI*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- INEGI. (26 de JUNIO de 2023). *ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA DE LAS MICROEMPRESAS Y LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Obtenido de INEGI: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DIAMIPYMES.pdf
- INEGI. (2024). Obtenido de www.inegi.com
- INEGI. (24 de JUNIO de 2024). *ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf
- INEGI. (24 de Junio de 2024). *INEGI*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf
- Informe Brundtland. (4 de agosto de 1987). *Nuestro Futuro Común*. ONU, Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas .
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). (2006). *Promoción de la gobernanza corporativa en Pymes*. Obtenido de Promoción de la gobernanza corporativa en Pymes: Hacia la profesionalización y sostenibilidad empresarial.

- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. (2022). IMEF.
- International Finance Corporation. (2016). *DESAFÍOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES*. Obtenido de <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/spanish-cg-guide-chapter5.pdf>
- Jensen, M. C. (23 de Enero de 2015). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12, 235-256.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. 305-360.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1 de Enero de 1976). *Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. Obtenido de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382018000200041&script=sci_arttext#redalyc_511654337004_ref24
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
- KPMG. (2024). KPMG. Obtenido de Informe sobre empresa familiar 2024: El legado en el crecimiento de la empresa familiar: <https://kpmg.com/es/es/informes-publicaciones/2024/07/legado-guia-crecimiento-empresas-familiares.html>
- KPMG International. (2016). *Empresas Familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Mallin, C. (2019). *Corporate Governance*. Oxford University Press .
- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Miller, D., -Miller, I. L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*.
- Miller; et al. (2007). Are Family Firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia: un recorrido por la jungla del pensamiento estrategico*. Deusto.
- Núñez, G., Oneto, A., & Paula, G. M. (2009). *Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina*. Colombia: Mayol Ediciones S.A.
- OCDE. (2015). Principles of Corporate Governance. Organisation for Economic Co-operation and Development. .
- OCDE. (2015). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. OCDE Publishing.

- OCDE. (2021). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OCDE. (2023). *Managing Shocks and Transitions: Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies: Key Issues Paper*. Obtenido de <https://www.oecd.org/cfe/smes/key-issues-paper-oecd-sme-and-entrepreneurship-ministerial-meeting-2023.pdf>
- OECD. (2015). *Organisation for Economic Cooperation and Development*. (OECD, Productor) Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264248533-en>
- OECD. (2024). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris: OECD Publishing.
- OECD/CAF/SELA. (2024). *SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024: Towards an Inclusive, Resilient, and Sustainable Recovery*.
- Penrose, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*.
- Porta, R. L., Lopez-deSilanes, F., & Vishny, A. S. (1999). Corporate ownership around the world. 471-517.
- Porter, M. (1979). Las 5 fuerzas de Porter.
- Porter, M. E., & Kramer, M. (febrero de 2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Prats i Català, J. (s.f.). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano: marco conceptual y analítico. *Instituciones y Desarrollo*, 103-148.
- Prats, J. (2005). *La Gobernabilidad como capacidad de gobierno y factor de desarrollo*. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.
- Salazar, A. S., & Mosqueda, E. (2012). La gobernanza corporativa como factor de competitividad en las Pymes mexicanas. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*.
- Santos, T. M., & García Olalla, M. (2012). The board structure and firm performance un SMEs: Evidence from Spain,. 18(2), 127-132.
- Secretaría de Economía. (2024). Clasificación de las empresas por tamaño en México.
- Secretaría de Economía. (27 de junio de 2024). *Secretaría de Economía*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/se/prensa/economia-presenta-nuevas-herramientas-para-fortalecer-a-las-mipymes?idiom=es>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (June de 1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, LII(2), págs. 737-783.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions dor the future. *Family Business Review*.

- Sitio Oficial del Gobierno de México. (2018). Obtenido de Banco del Bienestar, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo:
<https://www.gob.mx/bancodelbienestar/articulos/dia-de-las-microempresas-y-las-pequenas-y-medianas-empresas?idiom=es>
- Soleá. (2013). Empresas Familiares y Gobierno Corporativo.
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*.
- Tellez, C., & Garnica, L. (2011). Formalizacion de las pymes: un analisis de sus estructuras y procesos administrativos. *Dimension Empresarial*, 35-50.
- Teece et al. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance*. . Strategic Management Journal.
- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices* (Vol. 4). Oxford University Press.
- Tricker, B. (06 de 06 de 2019). Corporate Governance: Principles, policies, and practices. Oxford University Press.
- UAdeC. (22 de Julio de 2020). *Univerisdad Autónoma de Coahuila*. Recuperado el 07 de Marzo de 2023, de Univerisdad Autónoma de Coahuila: <http://www.ovp.uadec.mx/emprende-uadec-programa-institucional-para-prevenir-actos-de-corrupcion/>
- UANL. (14 de Marzo de 2023). *UANL*. Recuperado el 2023, de UANL-Auditoría Interna: <https://www.uanl.mx/dependencias/direccion-de-auditoria-interna/>
- UANL. (07 de Marzo de 2023). *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Recuperado el 08 de Marzo de 2023, de Universidad Autónoma de Nuevo León Web Site: <http://www.uanl.mx>
- Valdez, M. J., Hernandez, C. J., & Jimenez, S. O. (2021). Los beneficios de la responsabilidad social empresarial: una revision literaria. *Tiempo & Economia*, 8(2), 201-217.
- Vega Hernandez, J. (2023). Success and failure factors in the succession of local family businesses: An approach for Mexico. *Revista Internacional de Salarios Dignos*, 25–47.
- Ward, J. L. (2011). eeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. *Springer*.
- World Bank Group . (2015). Corporate Governance for SMEs: Building Competitive Advantage in Emerging Markets.