



**Universidad de San Andrés**

**Departamento de Derecho**

**Maestría en Derecho Empresario**

***GOBIERNO CORPORATIVO Y SU APLICACIÓN EN PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS***

**AUTOR: BRUNO DANIEL BERNES**

**D.N.I.: 37.394.475**

**MENTOR: JUAN CRUZ DIAZ**

**Buenos Aires, Argentina.**

**Marzo, 2022**



Universidad de  
**San Andrés**

---

**DEPARTAMENTO DE DERECHO  
MAESTRIA EN DERECHO EMPRESARIO**

**GOBIERNO CORPORATIVO Y SU APLICACIÓN EN  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**AUTOR**

**BRUNO DANIEL BERNES**

**D.N.I.: 37.394.475**

**Buenos Aires, Argentina.**

**Marzo, 2022**

**MENTOR**

**JUAN CRUZ DIAZ**

## INDICE

Introducción. Problemática.....	3
Hipótesis.....	3
Objetivos.....	4
Marco Teórico.....	4
Estrategia Metodológica.....	5
Desarrollo.....	6
Situación de las PyMEs en Argentina.....	9
Principales Desafíos.....	10
Teoría de los Stakeholders.....	16
Clasificación.....	18
Análisis de los Stakeholders.....	19
Teoría del Bien Común.....	20
Vínculo entre PyMEs argentinas y Stakeholders.....	21
Incentivos para las PyMEs.....	27
Código de Gobierno Corporativo.....	29
Un Código de Gobierno Societario Pensado para las PyMEs.....	31
Matriz de Gobierno Corporativo para las PyMEs.....	33
Alcance y Aplicación.....	35
Conclusiones.....	36
Bibliografía.....	39

## **INTRODUCCION. PROBLEMÁTICA**

En el plano nacional, regional e internacional, observamos que en las grandes empresas se practican políticas de gobierno corporativo orientadas hacia los stakeholders, creando un medio ambiente más favorable y equitativo tanto para la empresa como para todos los grupos que interactúan con ella.

Lo que nos resulta interesante investigar y determinar es, si estas prácticas empresariales serian de posible aplicación en pequeñas y medianas empresas de nuestro país y de nuestra región, y la importancia de lograrlo deriva del hecho que en Argentina más del 80% de las empresas son Pymes.



## **HIPOTESIS**

La hipótesis de esta investigación consiste en la afirmación de que es posible la aplicación de un gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas de nuestro país y región y que además de ello es beneficioso tanto para las empresas como para la comunidad en que ella existe y se desarrolla.

Además, consideramos que con los incentivos suficientes estas prácticas se pueden tornar de masiva aplicación en el mundo PyME, que constituye, como se mencionó anteriormente y se desarrollara con más amplitud más adelante, una gran porción de la economía nacional.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos de esta investigación son:

- Demostrar que es posible aplicar en las pequeñas y medianas empresas, políticas de gobierno corporativo orientadas a satisfacer los intereses de los grupos que interactúan con las mismas.
- Además, determinar el contexto beneficioso tanto para la empresa como para la comunidad en la que ella se desarrolla que se crea cuando estas políticas son correctamente instrumentadas.

## **MARCO TEORICO**

En este apartado nos ocuparemos de tres conceptos que consideramos esenciales para abordar nuestra investigación.

El primero de ellos, que surge naturalmente por ser uno de los protagonistas de este estudio, es el de **PyME**, definidas como micro, pequeña o mediana empresa que realice sus actividades en el país en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.<sup>1</sup>

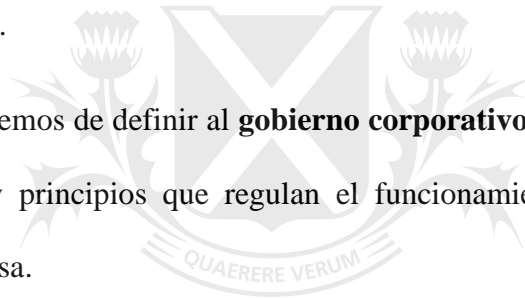
---

<sup>1</sup><https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp#:~:text=Una%20PyME%20es%20una%20micro,industria%20o%20miner%C3%ADa%20o%20agropecuario.>

El segundo concepto clave que debemos definir es el de **Stakeholders**, entendidos como las personas, grupos o entidades que permiten el funcionamiento total de la empresa. También es definido como grupos de interés que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa (proveedores, clientes, empleados, competencia, gobierno, etc.)

Este concepto fue creado por Robert Freeman, autor que precisamente sostenía que los grupos de interés son indispensables y que siempre se deberían tener en cuenta para la planificación estratégica de cualquier negocio. De esta manera entendía que el triunfo o fracaso de cualquier empresa siempre afectara no solo a sus dueños, sino que también a todos los que la rodean.

Por último, nos ocuparemos de definir al **gobierno corporativo**, entendiéndolo como el conjunto de normas y principios que regulan el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa.



Universidad de

**ESTRATEGIA METODOLOGICA**  
San Andrés

El presente trabajo se confecciono mediante un estudio descriptivo basado en la investigación de la doctrina existente sobre gobierno corporativo y PyMES.

## DESARROLLO

En el marco de las relaciones comerciales existen dos grupos con características propias, uno que representa los intereses de las Empresas denominado *Shareholders* y otro que representa intereses que se encuentran por fuera de la Compañía, pero cuyo resultado depende del comportamiento de la misma, estos se denominan *Stakeholders*. Estos últimos han sido vistos por muchos analistas como la causa de diversos problemas y también como sujetos que buscan poner en crisis los objetivos principales de la Empresa, pero desde nuestra perspectiva no creemos que sea correcto concebirllos de esta forma, ya que la Empresa y estos grupos se relacionan permanentemente y se retroalimentan constantemente, y el hecho de que la Empresa se adentre en los intereses de los *stakeholders* no necesariamente debe representar un detrimento en sus intereses o constituir un perjuicio patrimonial.

En el presente trabajo trataremos de encontrar un modo, si es que lo hay, en que las PyMEs puedan relacionarse de manera eficiente con los *Stakeholders* a la que están vinculadas, partiendo de la premisa de que la misma inevitablemente estará en permanente relación con estos grupos, al tener empleados, vincularse con la comunidad local en la que se encuentra, tener uno o varios proveedores y la forma en que se relaciona con sus clientes a través del producto o servicio que brinda a ellos, son solo algunas de las maneras en que se manifiesta esta relación natural entre la Empresa y los *Stakeholders*.

En el contexto de las Grandes Empresas esta temática-realidad está abordada y en permanente cambio y perfeccionamiento en todo el orbe, nosotros encontramos una crisis en las Empresas Pequeñas y Medianas ya que se aprecia que las mismas consideran que

ésta es una problemática de los grandes factores del comercio y ellas estarían, por su tamaño y capacidad, por fuera de ciertas exigencias que las grandes compañías han entendido su trascendencia y buscan dar respuesta dentro de su estructura. Nosotros venimos a plantear la posibilidad de que las PyMEs asuman cierta responsabilidad social corporativa (CSR), en la manera de sus posibilidades y adaptándola siempre bajo el criterio de PROPORCIONALIDAD y FLEXIBILIDAD, para que esto no constituya una fuente de mayores conflictos para la misma. Lo que buscaremos planteando esta problemática es que esos vínculos que tienen las Empresas Pequeñas y Medianas con todos los grupos antes mencionados se vuelvan más eficientes, porque de lo contrario puede representar una fuente de mayores riesgos para ellas, y posible detrimento económico.

Consideramos que abordar este tema es de suma importancia porque entre el 70 y el 80 por ciento de la actividad empresarial en la región está compuesta por empresas de este tipo (PyMEs) y en un marco de globalización y de integración constante, los vínculos y las relaciones con los Stakeholders son cada vez más fluidos y de esta relación pueden surgir conflictos, pero si observamos y atendemos los intereses de la Sociedad o grupos de interés o influencia sobre la Empresa, a tiempo, podremos lograr que ella opere de una manera menos riesgosa que reduzca sus costos de transacción y maximice su valor.

Podemos afirmar entonces, que un correcto gobierno corporativo debería balancear el logro de objetivos de naturaleza económica, con los objetivos de la comunidad donde la Empresa se desenvuelve. En el pasado, una compañía exitosa se definía por sus logros económicos y sus conquistas en el mercado, pero con el paso del tiempo los intereses de la Sociedad (en temas como Medio Ambiente o Derechos de los Consumidores, por ejemplo) fueron tomando mayor alcance e importancia y en algunos casos ya forman parte de los nuevos desafíos de dichas organizaciones. Estas actitudes ya son habituales



y podemos observarlas en las Grandes Empresas, pero las mismas solo comprenden entre el 20 y el 30 por ciento de las fuerzas económicas que hacen a la economía de la región.

Nuestro desafío consiste en buscar los mecanismos y modos de adecuación de dichas prácticas a la realidad de las PyMEs en la proporción correspondiente a cada una de ellas.

Dentro de este modo de vincularse con la Comunidad, encontramos el elemento de la sustentabilidad, debido a que esta relación no se constituye de un acto aislado, es necesario plantear un modelo sostenible en el tiempo que forme parte del modelo de gobierno corporativo de las empresas sin importar su tamaño. Para lograr este objetivo consideramos fundamental la constante interacción entre los Stakeholders y las Empresas, para que éstas últimas tomen conocimiento y puedan ocuparse eficientemente de los intereses de los primeros.

El objetivo principal de esta tesis es observar si es posible ajustar las exigencias, ya existentes y conocidas solo por las Grandes Empresas, sobre la responsabilidad social corporativa a las PyMEs. Buscando siempre encontrar un sistema proporcional y flexible para construir relaciones más eficientes entre la Comunidad y la Organización, evitando conflictos o encontrando soluciones integrales, que a su vez generan un valor novedoso para las mismas.

La experiencia nos muestra que lograr esto va a tomar tiempo, porque constituye un trabajo de dos partes, buscando siempre conciliar intereses. La Empresa debe tomar conciencia de la necesidad de constituir un gobierno corporativo que dé respuestas a las nuevas exigencias que plantea la Comunidad, y los *Stakeholders*, construirán confianza en las organizaciones al ver que éstas escuchan sus intereses y buscan dar una respuesta eficiente según su capacidad.

Por todo lo antes expuesto consideramos que esta relación se va a convertir en un aspecto central para las PyMEs y como consecuencia de este, constituiría un valor esencialmente ético, pero que tendrá su repercusión económica y como las Empresas están dirigidas por individuos serán estos estándares éticos nuevos, los que contribuirán fuertemente al desarrollo de los temas que analizaremos en este trabajo.

Lo que buscamos es lograr la generalización de hábitos responsables socialmente, a todos los agentes económicos y no solo a las Grandes Empresas, para conciliar así dos grandes aspectos de la vida empresarial, la rentabilidad y la ética, siendo ésta última un valor que excede a la organización con independencia de su tamaño y que tiene una relevancia social.

### **SITUACION DE LAS PYMES EN ARGENTINA**

Para lograr lo antes expuesto, primeramente, consideramos necesario realizar un análisis de este grupo de empresas al que de ahora en adelante llamaremos PyMES.

Lo que determina en nuestro País, para ser considerada y reconocida de manera institucional por parte del Estado Nacional y los Estados Subnacionales, a los efectos de ser objeto y fin de cualquier acción orientada a este grupo en particular, que una empresa sea o no considerada PyME, es el número de personas que trabajan en ella y el monto anual de su facturación.

La herramienta que se utiliza es una tabla que contiene los valores máximos que la empresa debe tener para formar parte de estas categorías. Siendo el órgano de gobierno en la República Argentina que se ocupa de regular a este segmento, la secretaria de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa, la cual depende del Ministerio de

Producción y Trabajo de la Nación.<sup>2</sup>

En nuestro país, un porcentaje muy significativo y contundente del mercado está ocupado por PyMES. Según el informe anual del Observatorio de PyMES, las mismas ocupan más del 85% del mercado en cantidad de empresas y dan empleo a más del 70% de trabajadores registrados.<sup>3</sup>

Es por estos indicadores, entre otros, que nos parece central y fundamental que empresas de este tipo puedan disponer de la oportunidad de conocer y aplicar prácticas de buen gobierno corporativo, en toda la magnitud y desarrollo que a este concepto le es inherente, por los implícitos frutos de generación de riqueza nueva, que este gran salto diferencial de actitud agregará a la perspectiva empresaria, consecuencia de la toma de conocimiento de estos paradigmas novedosos e inaplicados, hasta el momento desconocidos, por la gran mayoría de ellas, con la posterior incorporación de dichos hábitos y visiones a la vida diaria empresaria, que conducirán en el tiempo a la PyME, a nuevos umbrales de desarrollo en todos los sentidos económicos, sociales y culturales, replicando en todos los niveles y direcciones, conduciendo a un incremento, en volumen y eficiencia del aparato productivo de la Nación, alumbrando como último resultado, la contribución a un salto cualitativo y cuantitativo en la economía del País, hecho nuevo este, consecuencia de la génesis y esencia misma de cualesquiera de las PyMES, no solo en su propio ámbito, sino también en todos aquellos otros en los que la misma incide e interactúa por su propio desenvolvimiento.

## **PRINCIPALES DESAFIOS**

---

<sup>2</sup> <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

<sup>3</sup> <https://www.observatoriopyme.org.ar/>

Ahora bien, en nuestro País existen, además, una serie de dificultades para que este tipo de empresas puedan desarrollarse. Según el mismo informe mencionado en el párrafo anterior, las PyMES reconocen al menos las siguientes dificultades:

- Falta de crédito,
- Elevada presión tributaria,
- Carencia de disponibilidad de recurso humano
- Alta litigiosidad laboral

A su vez los empresarios de este segmento de empresas agregan que el costo laboral es muy elevado en comparación con otros países de la región, por ejemplo, en Argentina por cada 100 pesos de salario los empleados reciben 70 y el empleador debe pagar entre 160 y 170 pesos.

Desde nuestro punto de vista, la falta de crédito es una de las principales causas del poco crecimiento de las empresas pequeñas y medianas en Argentina. Si realizamos un análisis de la región, podemos advertir que empresas de este tipo en Brasil y Chile han crecido más del doble que las mismas en nuestro país, y esto se debe en gran medida a que el acceso al crédito doméstico en esos países es más fácil. Analizando esta problemática más profundamente, podemos observar cuales son las causas que han llevado a que el acceso al crédito para las PyMES sea tan difícil, y entre algunas de ellas podemos advertir la falta de historial crediticio, la informalidad, una gobernanza pobre, debilidad en el cumplimiento impositivo, entre otras causas que llamamos internas. Pero también existen otras que son ajenas a la empresa, como ser las altas tasas de interés y las burocracias excesivas como así también la falta de actitud o incapacidad de los

bancos, dada la estricta, automática, aplicación de Normas Internacionales (Basilea), que se incluyen en las Resoluciones del BCRA, lo cual conduce, dadas las carencias arriba descritas de las PyMES, a normas en exceso dispuestas para la gestión crediticia y lo que advertimos es la incompreensión de la real problemática y el negocio integral de las PyMES, lo cual desemboca en la realidad actual de la inexistencia casi total de asistencia financiera y crediticia de cualquier índole a las mismas, para la atención de su desenvolvimiento económico integral.

Continuando nuestro análisis, nos encontramos con otro problema que encuentran las PyMES en nuestro país, la elevada presión tributaria. En este punto debemos mencionar que Argentina es uno de los países con mayor carga impositiva del mundo, duplicando a Brasil y multiplicando a otros países como Chile, Estados Unidos o Inglaterra.

El observatorio de PyMES en su informe anual de 2015-2016, nos brinda esta información comparando la presión tributaria como porcentaje de ganancias comerciales. En este informe se ubica a la Argentina con una presión tributaria/ganancias comerciales, del 137,4%, mientras que países como Colombia y Brasil la siguen con una presión tributaria medida de la forma antes referida del 69%.

Esta situación encuentra su causa en el gasto público que tiene Argentina. Los salarios del sector público, las cargas sociales y sostener la estructura que el estado ocupa representan valores superiores a los de otros países.

Según el ranking del Banco Mundial “Doing Business”, la Argentina está en el puesto 126 de un total de 190 países por su dificultad para hacer negocios.<sup>4</sup>

Los últimos problemas que encontramos analizando a las PyMES, tienen que ver con el

---

<sup>4</sup> <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>

recurso humano. El primero de ellos consiste en la dificultad que tienen estas empresas para conseguir recurso humano tanto calificado como no. A esta problemática se le suma la falta de experiencia de los postulantes o la falta de competencias técnicas y las pretensiones salariales de los postulantes mayores de las posibilidades ofrecidas.

Esto conlleva a la sobrecarga del recurso humano disponible y con este se produce una pérdida de productividad y calidad, y se vuelve imposible poner foco en la innovación y desarrollo de nuevos o mejores productos.

Otro obstáculo que encuentran las PyMES relacionado con el recurso humano es la alta litigiosidad laboral. De este punto lo que consideramos importante de señalar es el temor que genera en el sector contratar a más personas. En este punto alrededor del 40% de las empresas de este segmento poseen actualmente litigios de este tipo (S/ Observatorio Anual de PyMES), y en muchos casos más de uno. Este tipo de conflictos desalienta la productividad, la inversión y como consecuencia el crecimiento.

Siguiendo este análisis, otro dato que consideramos importante mencionar es de la informalidad, para ello tomamos datos del informe realizado por Loayza en 2005. Los niveles de informalidad en Argentina son muy elevados, en torno al 45% para incumplimiento formales de gobierno y del 70% para informalidad laboral, esto está asociado a trabajadores no registrados o registrados irregularmente. Con respecto a esta problemática son dos los análisis que creemos oportunos, primeramente, podemos afirmar que estos niveles de informalidad responden en gran medida a las dificultades que presentan las PyMES en nuestro país que mencionamos anteriormente. Y también, que según los informes que mencionamos (Loayza), se observa que es mayor la informalidad en empresas de menor tamaño, es decir que el porcentaje de informalidad aumenta cuando la empresa es más pequeña.

Así expuestos, estos cuatro puntos principales de dificultades cotidianas y permanentes en la vida de una PyME, los cuales existen de larga data en nuestro país, a primera vista queda en descubierto la ausencia grave de comprensión cabal en toda la magnitud por parte de la Nación, el Estado, la Sociedad, y por último la política toda, cualesquiera sean sus límites ideológicos, del lugar central que ocupan empresas de este segmento para inducir cualquier mejora económica, social y cultural imaginable, en el proceso de agregación de nueva riqueza. Por ello es que se hace imperioso abordar luego de la toma de conciencia una acción abarcadora, profunda e integral, acordada por todos los actores sociales de la nación, de manera que se deriven en visiones y actitudes incorporadas de forma permanente, que traspasen los tiempos de cualquier gestión administrativa de gobierno.

De la misma forma debe encararse la erradicación de los altos niveles de pobreza y los niveles de educación técnica básica e intermedia, demandados hace tiempo por el aparato productivo de la Nación, con una curricula acorde a todas las demandas de las actividades económicas, hasta el momento insatisfechas, asociado a esos niveles de pobreza, y demandados desesperadamente no solamente por este vasto sector económico (PyME) sino también en simultaneo por toda la sociedad.

Desde nuestra perspectiva, consideramos a las Pequeñas y Medianas Empresas como centro y base para el desarrollo interno, con la réplica en el desarrollo externo que pueda traer aparejado, pondrá en movimiento a través de las décadas, un flujo de clase ascendente que pueda ser permanente en el tiempo. Esto solo puede ser llevado adelante con la acción del sector PyME, dado los porcentajes de su participación en la evolución económica, que ya hemos referenciado anteriormente en forma reiterada. Con esto queremos decir que este tipo de empresas son la herramienta fundamental y central para lograr la erradicación de la pobreza e incremento de los niveles educativos asociados,

con salida laboral certera, para alcanzar niveles ascendentes de clase permanentes en el tiempo, sin caer en un asistencialismo permanente que no termina.

La Pequeña y Mediana Empresa se constituye, así como el único agente económico de equivalente tamaño, envergadura e incidencia social que el Estado mismo, sea este nacional o subnacional, dados los datos arriba referidos, que son ya a estas alturas, de público y notorio conocimiento.

Es por todo esto que en el presente trabajo buscamos acercar a las mismas, mejores prácticas de gobierno corporativo, integrando el modelo anglosajón que tiene como base al mercado y la creación de valor para los accionistas y el modelo que se basa en el interés que genera en terceros a la empresa, que llamamos Stakeholders. Con estas mejores prácticas se puede crear un contexto de confianza, transparencia y rendición de cuentas, que permita proteger tanto a los accionistas, como socios o inversores, entidades de asistencia crediticia y financiera, y hasta a la comunidad en donde la empresa realice sus actividades comerciales.

Por último, debemos señalar que en la actualidad el mundo se encuentra atravesando una pandemia que ha cambiado drásticamente no solo la vida de muchas personas sino también las reglas del comercio. Y precisamente en este contexto de crisis humanitaria y económica que se agrava en países en vías de desarrollo como es nuestro caso, nosotros creemos que las PyMES son una herramienta para dar respuesta a estos cambios y más aún a las crisis sociales y económicas que pueden darse. La situación actual que está atravesando la economía del mundo, torna aún más grave y urgente la situación de las PyMEs en nuestro país. Por esto se hace imprescindible, ineludible e imperioso la adopción de políticas conducentes a mejorar la situación de este tipo de empresas.



## **TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS:**

Podemos afirmar que las empresas son herramientas funcionales dentro de una sociedad, la misma nace y se desarrolla en este contexto y cumple funciones claves en la vida de una sociedad determinada, desde generar empleo hasta facilitar a sus consumidores bienes o servicios. Pero muchas veces este vínculo entre sociedad y empresa puede generar conflictos y las consecuencias de no observarlos a tiempo o de ignorarlos por completo pueden ser muy perjudiciales para la continuidad de la organización.

Podemos observar que con el paso del tiempo estos grupos sociales han cobrado mayor jerarquía y poder en la estructura de una sociedad. Hoy podemos afirmar que muchas de las decisiones que las empresas toman se ven directamente influenciadas por lo que llamaremos su grupo de influencia, tema que desarrollaremos con mayor alcance en este trabajo.

También podemos definir a los conflictos y a la conflictividad, y llevando a cabo esta tarea podemos determinar una diferencia clave para nuestro análisis. Entendemos por conflicto a un hecho o serie de hechos aislados adversos que afecten a una organización con un tercero o grupo de terceros. En cambio, la conflictividad es un estado generalizado y podemos ubicarla en el momento que el conflicto trascendió a un grupo y por lo tanto pierde su categoría de aislado.

Esta investigación surge luego de observar que en la sociedad han aparecido en los últimos años multiplicidad de estos grupos de interés que denominamos “Stakeholders”

y que han tenido un rol protagónico y con el correr del tiempo han adquirido mayor poder en la sociedad y podemos afirmar que se han vuelto un factor de cambio en la estructura de la toma de decisiones en muchas organizaciones sin importar su tamaño. Pero también podemos observar qué ocurre cuando las empresas buscan ignorar la existencia de los grupos de interés (que en definitiva representan porciones de la sociedad en su conjunto) y cómo esto conlleva a que surjan multiplicidad de conflictos entre ambos.

La opinión generalizada respecto de la acción empresarial es que la misma se limita a la producción de bienes y servicios en una determinada comunidad y que su único interés está centrado en su beneficio económico, esto constituye una de las teorías de la Responsabilidad de la empresa, lo cual desde nuestra perspectiva es erróneo ya que éstas son parte activa de la sociedad antes mencionada, ampliando así esa Responsabilidad a otros agentes con los cuales se relaciona.

Y es en base a esta afirmación que cobra relevancia la consideración, el estudio y por lo tanto la definición de lo que se denomina en la doctrina como “Stakeholder”, pudiendo citar en este punto la que fuera dada por R. Edward Freeman, quien utilizó por primera vez este término para referirse a ellos, y los definió de la siguiente manera: “son actores sociales que de alguna u otra forma guardan relación con las empresas y que cualquier decisión en torno a éstas les afecta positiva o negativamente.”<sup>5</sup>

Con esto se hace referencia a que la idea de Stakeholder, nos remite a todo aquel participante, interesado o inversor. Vale decir, aquellos agentes internos o externos que de alguna u otra forma están involucrados con la actividad de la empresa, y que por lo tanto resultarían afectados con el desarrollo de la misma.

---

<sup>5</sup> Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Otros autores consideran que la definición más correcta sería “parte interesada”, (del inglés “Stake”, que significa apuesta; y “Holder”, poseedor). Debiendo en este punto señalarse que existen muchas definiciones del término mencionado pero que en definitiva todas hacen referencia a aquellos (personas o entidades) que son afectados, de manera negativa o positiva, por las actividades o la marcha de una organización.

Estos agentes, para ser considerados como tales, es necesario que cuenten con una determinada capacidad o aptitud de generar efectos en las empresas, y en tal sentido poder demandar a estas últimas y exigirles la satisfacción de sus pretensiones además de tener cierta legitimidad en el mercado.

### **CLASIFICACION:**



La doctrina distingue al menos dos tipos de Stakeholders:

Los denominados PRIMARIOS, entendiéndose por estos a aquellos que tienen una relación directa con la empresa. Tales como, los accionistas, los clientes, los proveedores, los trabajadores. Y su condición de primarios deviene del hecho de que, cualquier situación o conducta de la empresa, positiva o negativa, tendrá un efecto más trascendente y determinante en ellos que en los demás Stakeholders.

Por otro lado, se encuentran los denominados SECUNDARIOS, que como su nombre lo indica son aquellos que NO tienen una relación estrecha con la empresa. Pero que también son pasibles de las consecuencias negativas o positivas de cualquier cambio o decisión tomada por la empresa.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <https://www.obsbusiness.school/blog/stakeholders-ejemplos-para-entender-el-concepto>

Podemos encontrar, a modo de ejemplo, en este grupo a las entidades financieras, los entes reguladores tales como el Fisco, las Organizaciones No Gubernamentales, los competidores, los medios de comunicación, y a la sociedad su conjunto.

### **ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS:**

Dentro de la teoría, nos encontramos con el análisis de los Stakeholders, entendido como un modelo de análisis que se utiliza para identificar el Campo de Poder conformado por cualquier grupo o individuo que pueden afectar o ser afectado por una empresa.

Vale decir que el análisis del Stakeholder es un fin en sí mismo, entendido como un recurso que tienen las organizaciones para formular y poner en marcha estrategias que satisfagan a la mayor parte de los antes mencionados, y asegurarse así una convivencia equilibrada con los mismos.

Podemos afirmar entonces que, llevar a cabo este análisis de manera acabada y eficiente redundará en beneficios para las organizaciones tales como:

- Lograr una mejor compenetración con los grupos que interactúen con la empresa.
- Determinar la importancia de cada uno de ellos para la organización.
- Establecer su poder y así jerarquizarlos.
- Asignar prioridades.
- Delimitar áreas asociadas de riesgo.
- Mejorar estrategias y decisiones.

- Establecer las bases para una mejor comunicación con los Stakeholders.

Este análisis debe ser realizado de manera regular y continua en las organizaciones ya que los Stakeholders son dinámicos y cambian continuamente, lo que obliga a las empresas a decidir acciones que satisfagan las demandas de estos grupos manteniendo un punto de equilibrio con los intereses y objetivos de la empresa. Lo cual implica intentar balancear o reconciliar todos los intereses según su peso, importancia o urgencia, entendiendo así la Perspectiva de Valor del Stakeholder.

Esta última teoría sostiene que el éxito de una organización se mide por la satisfacción entre todos los Stakeholders, entendiéndolos a estos como un resultado y un propósito a la vez.

La influencia de los Stakeholders sobre las organizaciones es creciente, por lo que resulta muy importante para éstas últimas, identificar las estrategias más adecuadas a llevar adelante respecto de cada uno de ellos, sin que eso implique afectar el propósito de la organización y su desarrollo.

### **TEORIA DEL BIEN COMUN:**

Estas teorías de Responsabilidad de la empresa basada en los Stakeholders, tienen fundamento en el concepto del bien común. Y en este punto podemos hacer referencia nuevamente a la clasificación antes mencionada entre grupos de interés primarios y secundarios. Entendiendo a los primeros como aquellos que tienen como deber principal contribuir al fin de la empresa, aportar a su bien común con las prestaciones concretas, ya

sea capital o trabajo a las que se obligaron previamente y también contribuyendo a que se desarrolle el bien común de la empresa para que luego cada uno de estos grupos primarios reciba de la misma lo que espera de ella y a lo que tiene derecho por su contribución.

Pero debemos considerar que el bien común así entendido no se agota en el interior de la empresa, ya que la lista de Stakeholder es más amplia, incluyendo a clientes, proveedores, bancos, sindicatos, competidores, la comunidad local, el Estado, etcétera.

Y respecto de todos estos actores se deberán establecer también los deberes de la empresa, para con tales grupos y los deberes de ellos para con la empresa, los cuales serán diferentes en función de qué se entiende por bien común en una sociedad determinada y en un tiempo determinado y así surgirán los derechos y deberes que emanan del mismo.

Esta llamada teoría del bien común, es un aporte teórico más a la teoría de los Stakeholders, que se apoya en el concepto del “bien”, la empresa debe contribuir a su propio bien común, al de la comunidad y al del país, también a comunidades futuras. Esa participación se deberá acomodar a la circunstancia y posibilidades de cada empresa, ya que el deber de actuar crece con la capacidad del actor y con las necesidades del receptor. Esa idea de bien común en la práctica, consiste en acciones ordinarias tales como contratación de personas de manera regular, evitar la contaminación ambiental, pagar los impuestos, cumplir las leyes, etcétera.

### **VINCULO ENTRE PYMES ARGENTINAS Y STAKEHOLDERS:**

Hasta ahora nos hemos ocupado de conceptualizar acabadamente todos los actores que forman parte de esta dinámica entre las empresas y los grupos con los cuales ellas interactúan permanentemente.

En muchos casos estos conceptos y situaciones se verían con más claridad y frecuencia en el contexto de las medianas y grandes empresas, pero el objeto de nuestra investigación es analizar como ocurre esta relación entre las pequeñas y medianas empresas de nuestra región y sus respectivos stakeholders.

Primeramente, podemos afirmar que se observa un desequilibrio muy importante en la concentración de poder que posee cada grupo de interés en particular. Algunos que analizaremos a continuación concentran tanto poder que forman parte de la toma de decisiones diarias de la Pymes y otros carecen totalmente de injerencia, tanto es así, que ni siquiera son considerados como tales.

Entre los primeros mencionados, es decir, los que condicionan activamente la vida de las Pymes, podemos encontrar los siguientes:

- El Estado, a través del Fisco y de la Burocracia gubernamental. Argentina forma parte de los tres países con mayor carga tributaria de la región, convirtiéndose así al ente recaudador de impuestos en una de las presiones más activas que sienten las empresas de este sector. En cuanto a la burocracia estatal, representa en la mayoría de los casos, una de las principales barreras para el desarrollo de las actividades diarias de las empresas antes mencionadas.
- Las Uniones de Trabajadores, en muchos casos representadas mediante Sindicatos. Los mismos cobran una cuota sindical que en muchos casos representa un quebranto considerable para la empresa, y a su vez, son fuente de conflictos ya

que cuentan con herramientas de presión contra las Pymes, que coloca a estas últimas en una mayor vulnerabilidad.

- Los clientes y consumidores. En este punto debemos señalar la importancia que tuvo la Ley de Defensa del Consumidor, ya que antes de su sanción este grupo era víctima de importantes abusos y no eran considerados sus intereses, pero a partir de la sanción de la precitada ley, los mismos cuentan con mejores recursos legales para reclamar a las empresas por sus incumplimientos, por lo tanto, llevando a cabo un análisis de este grupo de interés en particular, lo incluimos entre los stakeholders más fuertes en la actualidad.
- Los bancos y entidades financieras. Estos , que deberían brindar una asistencia financiera y constituir una herramienta de crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, en nuestro país no cumplen dicho objetivo, ya que imponen una cantidad tan excesiva de condiciones para acceder a sus líneas de crédito que son inalcanzables para las empresas de este sector, y en el caso de que lo hubieran logrado, sus términos son tan gravosos que terminan siendo, en muchos casos, parte del problema y no de la solución, empujando a las Pymes a la búsqueda de crédito por fuera del sistema financiero.
- Socios e inversionistas. Estos forman parte de los stakeholders primarios, sus decisiones determinan el rumbo de la organización, por lo tanto, influyen de manera activa en la estructura de la empresa y su desenvolvimiento.

Dentro del segundo grupo, que son los que consideramos de menor injerencia en la toma de decisiones diarias de las Pymes, se encuentran:



- Organizaciones no gubernamentales: en Argentina, y en el sector empresario que nos ocupa, estas organizaciones cuyas finalidades son legítimas y sus objetivos son valiosos para cualquier sociedad, no forman parte de la estructura de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas, en muchos casos por las circunstancias y realidades cotidianas que atraviesan. Vale decir, que los desafíos y la problemática del sector es tan complejo y estructural, que no cuentan con recursos para abarcar asuntos como, por ejemplo, los relacionados con el medio ambiente, sin ignorar, por nuestra parte, su importancia.
- Opinión pública, prensa y medios de comunicación. Si bien la empresa su puede beneficiar de estos grupos de interés, como así también puede verse perjudicada, no se observa en términos generales que los mismos formen parte de las decisiones centrales de las Pymes.

Universidad de

En los párrafos precedentes, se plasmó acabadamente la realidad de las pymes en el país y en la región, con sus dificultades y sus desafíos, también se definió a los grupos de interés denominados Stakeholders con quienes ellas interactúan permanentemente.

El propósito de este trabajo es brindar a las mismas herramientas que le proporcionen conocimientos y medios para llevar adelante nuevas y mejores prácticas de gobierno corporativo desde una perspectiva federal, en la búsqueda de un mejor posicionamiento de dichas empresas en el difícil contexto en el que les toca desarrollar su labor diaria, practicas estas que ya se aplican y se cumplen exitosamente en grandes empresas cuyas acciones cotizan en las bolsas de valores, pero desde nuestra perspectiva la realidad de la

pequeña y mediana empresa en nuestra región hace de muy difícil cumplimiento dichas normas en este tipo de empresas y solo servirían como normas orientativas.

A tal fin, consideramos que el primer paso es brindar conocimiento. Una de las grandes crisis de las pymes en la actualidad la identificamos dentro de esta área del conocimiento, y esto es así, por diversos factores, entre los cuales observamos, por ejemplo, la escasa formación profesional de sus directivos, que apelan a la experiencia como principal guía para la toma de decisiones, y también la inexistencia de ámbitos que faciliten el aprendizaje de estas nuevas ideas como el concepto de Responsabilidad Social Empresaria o el de Sostenibilidad que contribuyan a un manejo más eficiente de la empresa.

Del concepto de sostenibilidad contemporáneo se desprende que el desarrollo debe asegurar las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades (Comisión mundial de medio ambiente y desarrollo de las Naciones Unidas, 1983). Este concepto da el primer enfoque a la idea de la Responsabilidad Social Empresaria, entendida como los compromisos éticos y sociales, las conexiones con los socios con la red de valor y la consistencia en el comportamiento para generar confianza a través del tiempo (Meehan et al., 2006).<sup>7</sup> Con el correr del tiempo, esta definición se ha perfeccionado por la International Standard Organization (ISO), que ha propuesto una visión más holística y completa del concepto, incluyendo así a la gobernabilidad, las buenas prácticas laborales, el cuidado del ambiente, el interés de los consumidores, el desarrollo e involucramiento de la comunidad, entre otras. (ISO 26000, 2010).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> [https://media.bain.com/Images/Leader\\_to\\_Leader\\_Culture\\_competitive\\_advantage.pdf](https://media.bain.com/Images/Leader_to_Leader_Culture_competitive_advantage.pdf)

<sup>8</sup> <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Según la teoría de los Stakeholders, se puede afirmar que la responsabilidad social no es un atributo que las organizaciones se asignen a sí mismas, sino una categoría que se gana por el reconocimiento de todas y cada una de las partes interesadas. (estrategias de competitividad y desarrollo de las mip y mes, capítulo 11, Ojeda Hidalgo, Maldonado Guzmán y Citlalli López Torre, 2015).

Lo antes expuesto se materializa a través de un buen gobierno corporativo que, siguiendo los principios de la adaptabilidad y flexibilidad, permita realizar la responsabilidad social en empresas pequeñas y medianas. Sin embargo, observamos en estudios empíricos, que existen motivos que llevan a las pymes a no tener motivaciones en el campo de la RSE, y los mismos se refieren principalmente a la falta de información, como dijimos anteriormente, el modo en que esta integra sus actividades, la falta de recursos humanos y materiales, entre otros.

No debemos ignorar que la implantación de un buen gobierno corporativo, que incluya prácticas responsables socialmente, puede conllevar significativas ventajas que incrementen el valor de la empresa, y generen mejores condiciones de mercado, por ejemplo, mejorar la reputación, la gestión de riesgo, el reclutamiento de empleados más calificados y motivados, mejoras en su relación con inversores, entre muchas otras consecuencias favorables.

Estos nuevos conceptos, no deben ser percibidos como una carga o barrera, sino como un deber social y un elemento diferenciador de las demás empresas, redundantes en beneficios.

Como mencionamos anteriormente, estas prácticas ya existen y funcionan exitosamente en el contexto de las grandes empresas y las medianas empresas cotizantes que se acogen al Código de Gobierno Corporativo de la Comisión Nacional de Valores.

La propuesta de este trabajo es crear un ámbito federal, a cargo de las Secretarías de Comercio de cada Provincia, mediante el cual las Pymes puedan acceder a un Código de Gobierno Corporativo que contemple la Responsabilidad Social Empresaria, y la información suficiente para que el empresario de este sector tome conciencia de la magnitud y trascendencia que tiene este tema para el presente y para el futuro, y los beneficios mediatos e inmediatos que puede ver en su organización, como así también, la disminución en riesgos que soporta actualmente. También planteamos que esta misma secretaria sea el organismo gubernamental de control y verificación de que estas prácticas se cumplan.



## INCENTIVOS PARA LAS PYMES

# Universidad de San Andrés

En el convencimiento de que por sí solas, y en un contexto de crisis, estas prácticas no se presentan como atractivas para el pequeño empresario, creemos que es necesario la implementación de incentivos que motiven a su cumplimiento, tales como líneas de crédito con tasas diferenciales y condiciones de acceso más factibles superando ciertas barreras burocráticas, que como vimos en capítulos anteriores, esto se presenta como un obstáculo constante en la realidad Pyme en nuestra región, pero a la vez es el crédito un factor esencial en la vida de los negocios.

Otro incentivo que hemos analizado se apoya sobre la idea de ciertos beneficios fiscales, en materia de Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado o el impuesto a las transacciones financieras. Esto puede darse con reducciones o quitas por un determinado período de tiempo para empresas que inicien el camino de la Responsabilidad Social Empresaria. La materia fiscal en nuestro país reduce las posibilidades de crecer y desarrollar la empresa, por la alta presión impositiva, que se traduce en uno de los principales egresos de la misma. Con esta iniciativa, buscamos incentivar al cumplimiento de los conceptos y principios incorporados anteriormente mediante un “alivio” fiscal, que le permita a la empresa desarrollarse.

Otro factor que debemos tener presente en materia de Pequeñas Empresas es alto porcentaje de informalidad que existe. Corresponde a una investigación más profunda en el futuro, buscar incentivos para disminuir ese alto porcentaje de economía informal que tiene la Región en general y Argentina en particular.

Debemos tener presente, que no es posible aplicar los mismos parámetros para las grandes empresas que para las pequeñas y medianas, toda vez que las posibilidades de cumplimiento no son las mismas, las consecuencias negativas de sus actos no tienen el mismo impacto ya que la penetración en el mercado y en la sociedad es diferente. Entonces, para poder implementar un código de gobierno corporativo en Pymes es indispensable que el mismo este adaptado a las condiciones y circunstancias de estas empresas, para poder así, lograr que la empresa cumpla y que no represente un mal mayor a los que ya tiene.

El principio de ADAPTABILIDAD que mencionamos anteriormente busca mensurar la carga que cada PyME pueda soportar en esta materia para no convertirse en una fuente de mayores conflictos, pero esto no es suficiente por sí solo, se debe considerar también al principio de FLEXIBILIDAD, vale decir, tener previsto parámetros de incumplimiento

o cumplimiento parcial, dado que como vimos anteriormente, la realidad Pyme es dinámica y sus condiciones económicas son adversas.

Siguiendo esta línea en octubre de 2018, la OCDE a través de la dirección de Asuntos Financieros y Empresariales del Comité de Gobierno Corporativo publicó un estudio titulado “Flexibilidad y Proporcionalidad en el Gobierno Corporativo”, en el que desarrolla lo siguiente: “La flexibilidad y la proporcionalidad no tienen que ver con reglas menos exigentes o la aceptación de subestándares. Por el contrario, un enfoque funcional y orientado a los resultados para el gobierno corporativo permitirá que la regulación evolucione de una manera que facilite la implementación y haga que la aplicación sea más efectiva. No solo mejorará la capacidad de los empresarios, inversores y partes interesadas para encontrar los acuerdos que mejor se adapten a sus necesidades. También cumplirá con las recomendaciones de los Principios del G20 / OCDE de que las medidas políticas deben diseñarse con miras a evitar el exceso de regulación, las leyes inaplicables y las consecuencias no intencionadas que pueden impedir o distorsionar la dinámica empresarial”.<sup>9</sup>

En este sentido podemos advertir que, en el contexto de las PyMEs, los valores sociales y ambientales deberían ocupar un lugar estratégico como herramienta para lograr una mayor rentabilidad y consideramos que el rol del Estado debe estar en crear incentivos suficientes para que las empresas comiencen a implementar estas nuevas prácticas y también contar con apoyo especializado en la realidad de este tipo de empresas.

Podemos concluir así que es inherente a cada mercado en particular y por lo tanto a cada Estado a través de sus organismos correspondientes diseñar las reglas de Gobierno Corporativo, que mejor se adapten y respondan a su realidad, teniendo en cuenta los

---

<sup>9</sup> <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

diversos factores que hemos analizado en este trabajo entre otros que se encuentran presentes en la realidad del sector PyME que ha sido nuestro objeto de estudio.

Por último, entendemos concretamente que, en este código de Gobierno Corporativo dirigido a las PyMEs, no deben faltar elementos tales como:

- Regularización de los vínculos laborales, vale decir, registración de nómina laboral completa y pago de las correspondientes cargas sociales a término. Buscamos con esta exigencia resolver uno de los más grandes problemas y la mayor fuente de riesgos y conflictividad de las empresas.
- Materia ambiental, desarrollando de manera constante y rutinaria acciones positivas de conservación ambiental. Por ejemplo, la correcta manipulación de los residuos.
- Transparencia y honestidad comercial, en la oferta de productos y prestación de servicios para los consumidores.

Los ejemplos antes mencionados para ser incorporados en un código dirigido a PyMEs, no son los únicos, debiendo hacerse hincapié en que estos surgen y acaban en un soporte de integridad, ética y sentido de responsabilidad del empresariado del sector, cuyo cumplimiento reitero reduce la conflictividad y en caso de que ocurra cuenta con herramientas para resolverlas de forma eficiente.

### **CODIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

Ahora bien, a lo largo de este trabajo hemos desarrollado conceptos claves como el de empresas del tipo PyME, su relación con los Stakeholder en términos generales y

particulares, sus principales riesgos y las condiciones adversas por las que las mismas atraviesan en el país y en la región.

De igual manera consideramos que existe una herramienta para crear más y mejores vínculos entre las empresas pequeñas y medianas y sus respectivos Stakeholders, y aquí nos estamos refiriendo específicamente al Gobierno Corporativo, materializado en un código.

Entendemos por Gobierno Corporativo o también llamado Gobierno Societario (según la Comisión Nacional de Valores) al conjunto de prácticas, procesos y estructuras por el cual se dirigen y controlan las compañías. También en este punto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) agrega que el Gobierno Societario “involucra una serie de relaciones entre la gerencia de la compañía, su directorio, accionistas y otras partes interesadas”.

Ya existe en nuestro país un Código de Gobierno Societario, el mismo se encuentra en el marco de la CNV<sup>10</sup>, y tiene un alcance dentro de aquellas entidades que se encuentren autorizadas a efectuar oferta pública de sus valores negociables, para las empresas Pequeñas y Medianas las normas que contiene dicho código solo se presentan de manera aspiracional y no en forma de exigencias, ya que la naturaleza y el objetivo de la esta norma en particular está dirigido a Empresas de mayor tamaño.

Lo que buscamos en el presente trabajo es demostrar que con la existencia de una norma o conjunto de normas como la antes mencionada, se puede dar respuesta a muchos de los conflictos que las empresas pequeñas y medianas tienen hoy en día en nuestro país.

---

<sup>10</sup> [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf\\_codigo\\_de\\_gobierno\\_societario\\_-8.2.22.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf_codigo_de_gobierno_societario_-8.2.22.pdf)



Este código debe considerar a la hora de plantear sus principios, sus prácticas recomendadas y sus orientaciones toda la realidad PyME, para que no sea fuente de mayores conflictos en el tiempo. Pero siguiendo los principios de Proporcionalidad, Flexibilidad y Adaptabilidad, sería una herramienta óptima para fortalecer las estructuras de estas empresas y brindarles así un modelo de gobierno más a su medida.

Podemos afirmar que las buenas prácticas de gobierno societario facilitan la creación de un ambiente de confianza y transparencia que busca favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los negocios. Además, adoptando este tipo de conductas permite a las compañías mejorar su competitividad, reputación y el diálogo con los inversores y Stakeholders.

Los principios generales de gobierno corporativo o societario son dinámicos y flexibles debido a que el contexto de las empresas, los inversores y las partes interesadas están en constante cambio. Esta es la razón por la cual lo que hoy puede ser considerado una buena práctica de gobierno, puede no serlo mañana y requiera una actualización. Y en este punto la dinámica y la realidad de las empresas PyMEs creará también lagunas que solo quienes las dirigen pueden llenar.

Así mismo, los retos a los que se enfrentan las empresas de este tipo cambian drásticamente a medida que crecen en tamaño y que experimentan cambios en sus estructuras organizacionales, de gerencia y de propiedad.

Sin algún marco formal orientados, y con personal clave que a menudo cumple múltiples funciones, una PyME se enfrentara a retos significativos en el proceso de toma de decisiones en varias áreas críticas, como, por ejemplo, en la gestión financiera y en la planificación de su sucesión tratándose de empresas familiares.

## **UN CODIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO PENSADO PARA LAS PYMES.**

Otra herramienta valiosa para encarar este camino, es la Guía de Gobierno Corporativo para las PyMEs, elaborada por la Corporación Financiera Internacional en 2019.<sup>11</sup>

En ella se afirma que, para sobrevivir y crecer, los negocios deben ser adecuadamente gobernados. Pero particularmente las empresas pequeñas y medianas, muchas de las cuales son empresas familiares, se diferencian de las organizaciones más grandes en muchos más aspectos que el tamaño. Por lo tanto, para que un gobierno corporativo sea eficaz en empresas de este tipo debe contener las complejidades adicionales que son parte de la vida de ellas.

Tradicionalmente se creía que un código de Gobierno Societario para empresas pequeñas y medianas consistía en las mismas prácticas que para empresas grandes, pero más “simplificadas”.

Desde nuestro punto de vista y por la naturaleza tanto de las PyMEs como de sus necesidades y riesgos, las mismas necesitan un conjunto de normas que se ajusten a su realidad, ya que muchas veces las practicas recomendadas para grandes empresas son de imposible cumplimiento para muchas de estas empresas en nuestro país.

Sin embargo, creemos que la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, sin que las mismas configuren un quebranto mayor a todos por los que ya atraviesa la empresa, traería una seria de beneficios estructurales a mediano y largo plazo. Podemos mencionar algunos beneficios:

---

<sup>11</sup> [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4dae4860-f5a2-47e0-b083-f1f414af2122/Spanish\\_IFC+SME+Guide+Final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nzHi7WJ](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4dae4860-f5a2-47e0-b083-f1f414af2122/Spanish_IFC+SME+Guide+Final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nzHi7WJ)

- Reduciría la dependencia una o más de una “persona clave”. Esto es un común en las empresas pequeñas, ya que por la naturaleza de su estructura muchas veces se apoyan en personas y no en políticas y procesos eficaces.
- Podrían lograr mayor acceso a financiamiento, ya mencionamos anteriormente que este punto representa uno de los mayores problemas en la actualidad de las empresas en nuestro país. Serían vistas por los bancos y posibles inversionistas como menos riesgosas.
- Aumentarían las posibilidades de supervivencia a largo plazo mediante una planificación de sucesión. Aquí buscamos atender principalmente a las PyMEs familiares que representan una porción importante de este tipo de empresas, y contar con normas que gestionen las relaciones de familia las reforzaría.
- Desde la perspectiva de los Stakeholders, contribuiría fuertemente a la disminución de sus riesgos y la reducción de la conflictividad.
- Crea condiciones para lograr un desarrollo sustentable, contemplando no solo el desarrollo económico y comercial sino también al medio ambiente y la comunidad.

### **MATRIZ DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS PYMES.**

La misma guía mencionada previamente plantea la idea de Matriz de gobierno corporativo para referirse a un marco integral que tiene por objeto abordar los riesgos típicos para la empresa y sus inversionistas en cada etapa del desarrollo de las PyMEs.

El objetivo siempre está puesto en que las empresas se desarrollen de una manera fluida y gradual, enfocándose en lo que es apropiado en cada etapa evolutiva.

Esta matriz resume las acciones claves sobre los siguientes cinco temas fundamentales de gobierno corporativo.

- Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo. Abarca la sensibilización, el compromiso demostrado y los valores de las personas propietarias, como tener una estructura organizacional, así como políticas y procesos clave implementados.
- Toma de decisiones y supervisión estratégica. Demuestra cómo la toma de decisiones necesita evolucionar de un espectáculo unipersonal a uno institucional y de colaboración. Presenta los instrumentos para organizar a la plana gerencial y, posteriormente, al consejo consultivo y al directorio. Los recursos humanos y la planificación de la sucesión también deben abordarse aquí, ya que las pymes suelen tener pocos responsables de la toma de decisiones, lo que presenta un alto riesgo de persona-clave de la empresa.
- Gobierno de riesgos y controles internos. Comienza con el panorama general — los entornos generales de control como lo indican la cultura y los valores de la empresa— y considera problemas específicos relacionados con la gestión de riesgos y control, la gestión del flujo de caja, la gestión de la tecnología de la información (TI) y las auditorías internas y externas.
- Divulgación y transparencia. Abarca tanto la divulgación de la información financiera como de la no financiera entre los inversionistas y otros grupos de interés clave.
- Propiedad. Aborda las políticas y los mecanismos que apoyan los derechos y las responsabilidades de los accionistas. Incluye los derechos de las personas fundadoras y los miembros de la familia, la organización de la junta anual de accionistas y la resolución de controversias entre accionistas.

Los cinco temas tratados en la matriz para las pymes recurren al Marco de gobierno corporativo de la Corporación Financiera Internacional, que ha sido adoptado por más de 30 instituciones financieras de desarrollo en todo el mundo. El Marco de gobierno corporativo de IFC, a su vez, se basa en los Principios de gobierno corporativo de OCDE (OCDE, 2015).

La Guía realizada por la IFC está diseñada para permitir a las pymes avanzar a su propio ritmo en la mejora del gobierno corporativo, en función del contexto del mercado, de la etapa de crecimiento, de los recursos y del grado de desarrollo organizacional.

### **ALCANCE Y APLICACIÓN.**



Desde el punto de vista del alcance de esta propuesta, creemos que debe estar centrada fuertemente en las empresas micro, pequeñas y medianas. Ellas deben ser el objeto de estas nuevas normas que establezcan mejores prácticas empresariales entendiéndolas como un beneficio y no como una carga más que deban soportar.

Ahora bien, con respecto a la aplicación de este nuevo código consideramos más eficiente que quien lleve adelante el monitoreo y los informes sean las Secretarías de Comercio de cada provincia. Con esto buscamos darle una perspectiva federal indispensable para abordar la problemática PyME.

Cuando nos referimos al órgano de monitoreo o control de aplicación por parte del Estado, lo entendemos como ámbito de orientación, información y colaboración para que la PyME pueda comenzar este proceso de cambio de su estructura de trabajo y

funcionamiento y nunca debe ser entendida como una barrera u obstáculo, sin constituir una instancia burocrática más.

La orientación brindada está diseñada para ayudar a los empresarios de las pymes, inversionistas y gerentes a adoptar un enfoque pragmático de gobierno corporativo como un medio para fortalecer sus negocios a largo plazo.

El buen gobierno corporativo es un largo viaje, y cuanto más pronto empiecen las pymes a adoptar buenas prácticas, mayores serán los beneficios que puedan cosechar a lo largo de su camino.

Como estos cambios comienzan a instancias de las personas que integran las empresas, constituyendo una nueva visión de sí mismos y del impacto que su rol empresario genera no solo en la esfera de aquellas, sino en toda la comunidad, es preciso que los mismos cuenten con información acabada y suficiente para iniciar este proceso.

## **CONCLUSIONES**

Iniciamos esta investigación con la hipótesis de que un buen gobierno corporativo en las empresas, debe contemplar los intereses y necesidades de los grupos de influencia que interactúan con las mismas. Y a su vez, esta idea no debe ser considerada ajena y de imposible implementación en las PyMEs de nuestro país.

También afirmamos que desde la perspectiva del Estado se deben crear más y mejores condiciones para que las antes mencionadas empresas puedan incluirse en este novedoso método de gestión de Gobierno Corporativo. Y con los incentivos y facilidades

suficientes, se puede lograr aumentar el umbral de cumplimiento de estos nuevos paradigmas, que a nivel global y de las grandes empresas ya está siendo cumplido.

Luego de revisar la literatura local, regional e internacional que se ocupa de estudiar y analizar acabadamente la problemática de la Responsabilidad Social Empresarial al nivel de las medianas y grandes empresas, podemos afirmar que estos conceptos no deben ser lejanos a las Pequeñas, ya que son conceptos que definen su reputación e imagen corporativa, la ética de la empresa y sus valores.

Además, se puede verificar que, en todo el mundo, pero especialmente en países de nuestra región los *Stakeholders* han adquirido una gran influencia en las organizaciones y en muchos casos motivan algunas de las decisiones que las mismas deben adoptar.

Podemos advertir que existe en muchas Pymes, una preocupación que trasciende al rendimiento inmediato, y que tiene que ver con cambios estratégicos que hacen a su supervivencia a largo plazo. Consideramos luego de analizar la relación inescindible de las empresas con los *Stakeholders*, que la categoría de Socialmente Responsable, es un reconocimiento que estos le otorgan a las primeras.

Como podemos observar en la teoría de los *Stakeholders*, existe un nuevo paradigma que nos permite pensar en la idea de empresa plural, conectada con el entorno en el que está inserta y con todos los “agentes” que intervienen y la afectan.

Por esto entendemos que una organización que quiera gestionar correctamente su responsabilidad social, debe tener en cuenta que la misma se define a partir del dialogo con sus stakeholders y a su vez del mismo dialogo que se dé entre ellos, tratando de dilucidar cuáles son sus intereses y necesidades.

Afirmamos así, que asumir responsabilidad social en mejora del entorno, los agentes y el medio ambiente podría representar para los directivos de las empresas una cuestión ética.

Pero también podría representar una ventaja competitiva si se aplican políticas concretas, generando nuevos y mayores incentivos para que las empresas incursionen en este camino.

Por lo tanto, consideramos esencial fortalecer el sistema de apoyo a la integración estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial a disposición de las PyMEs. Fomentando mediante beneficios concretos tendiendo al aumento de su rentabilidad mediante la reducción de sus costos (laborales, fiscales, operativos, etcétera) y el aumento de sus ganancias, como así también la posibilidad de lograr aumentar su cartera de clientes y consumidores por encontrarse en un ámbito de cumplimiento de estos conceptos.

En virtud de todo lo investigado y expuesto precedentemente, podemos concluir que la Responsabilidad Empresarial no se agota en actos aislados de compromiso social, sino que, responde a un modelo de conducta basado en valores, que se enmarca en el Gobierno Corporativo adoptado por la empresa. Esta manera de llevar adelante la actividad empresarial, debe responder a los intereses y necesidades del medio ambiente en que la empresa está inserta y de todos los actores de los cuales ella se nutre y para los cuales ella existe.

El tener un Plan de Involucramiento de partes interesadas les permitirá a las compañías mitigar los riesgos, anticiparse a las crisis, y en casos de que las mismas ocurran, contar con las herramientas para resolverlas de forma eficiente. Además, brinda al Directorio y la gerencia un enfoque sustentable al momento de desarrollar la estrategia de la compañía, y les permite tener un mejor conocimiento de sus clientes y el negocio.

Y por todo lo expuesto podemos afirmar que contar con un Código de Gobierno Corporativo, pensado específicamente para las empresas micro, pequeñas y medianas, considerando todas sus circunstancias, daría respuesta de manera eficiente a la



conflictividad que pueda llegar a existir entre las empresas y sus grupos de influencia. A su vez evitaría muchos conflictos que se dan en la actualidad y crearía un mejor ámbito para el desarrollo tanto de la empresa como de la comunidad.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Tashman Pete y Raelin Jonathan. 2013. *Who and What Really Matters to the firm: Moving Stakeholders Salience Beyond Managerial Perceptions*. Business Ethics Quarterly.
- Yves Fassin. 2012. *Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility*. Springer Science + Business Media BV.
- Zollinger Peter. *Stakeholder Engagement and the Board: Integrating best Governance Practices*. 2009. Global Corporate Governance Forum Focus 8.
- Jenkins Heledd. 2006. Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics. Springer.
- Terlato Alberto Néstor. 2020. *Gobierno Corporativo en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Argentina*. Documentos de Trabajo. Universidad del Cema.
- Arévalo Uribe Aura y Raquena Rocío. 2013. *Consideraciones del enfoque Stakeholder*. Punto de Vista V.IV Numero 7. P. 31-50.

- González Esteban Elsa. 2007. *La teoría de los Stakeholders, un puente para el Desarrollo Práctico de la Ética Empresarial y de la Responsabilidad Social Corporativa*. Veritas, Vol. II Numero 17, P.205-224.ca
- García Marzá Domingo. 2004. *Ética Empresarial, del Dialogo a la Confianza*. Madrid, Editorial Trotta SA.
- R. Edward Freeman. 2010. *Strategic Management, a Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Herrera Madueño Jesús, Larran Jorge Manuel, Lechuga Sancho María Paula y Martínez Martínez Domingo. 2014. *Motivaciones hacia la Responsabilidad Social en las PYMES Familiares*. Revista de Empresa Familiar, 4 (1), P. 21-44.
- Bebchuk Lucian, Kastiel Kobi y Tallarita Roberto. 2020. *For Whom Corporate Leaders Bargain*. Forthcoming, Southern California Law Review, Volume 93.
- Código de Gobierno Societario. 2019. República Argentina. Comisión Nacional de Valores.
- Guía de Gobierno Corporativo para las PYMES. 2019. Washington DC, Estados Unidos. Corporación Financiera Internacional, Grupo Banco Mundial.