

# Incorporación de mejores prácticas corporativas en pymes poblanas

Un análisis cuantativo sobre su cultura empresarial y desempeño

Sandra Salgado, Kathia Luis, Salvador Sánchez, Gerardo Hernández Sergio Ordoñez y Jesús Cortés

Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Puebla, Pue.; México

[sandra.salgado, kathia.luis, salvador.sanchez, gerardo.hernandez, sergio.ordonez]@correo.buap.mx;  
jesus.cortess@alumno.buap.mx

**Abstract**— The succession of family businesses is a crucial stage to ensure the continuity and legacy of the business. The purpose of this research is to plan the succession process for the continuity of the Puebla family business through a guidance procedure that is carried out appropriately, in order to ensure its proper operation, growth, and continuity. Discussing succession in any context requires a certain sensitivity and dealing with it can be psychologically complex and requires delicate handling. The methodology applied is: documentary and descriptive-correlational methods, with a qualitative approach. By providing a guide for the succession of family businesses, it is hoped that they will be able to carry out the process satisfactorily.

**Keyword**— *succession, family business, business culture, successors, PYMES*

**Resumen**— La sucesión de las empresas familiares es una etapa crucial, para asegurar la continuidad y el legado del negocio, el objeto de esta de investigación es planear el proceso de sucesión para la trascendencia de la empresa familiar poblana mediante una guía para que se realice de manera adecuada encaminada a la buena operatividad, crecimiento y continuidad de esta. Hablar de sucesión en todo contexto requiere de cierta sensibilidad y tratarlo resulta ser psicológicamente complejo y requiere un manejo delicado. La metodología aplicada es: métodos documental y descriptivo-correlacional, con enfoque cualitativo. Al proporcionar una guía para la sucesión de las empresas familiares se espera que estas, puedan realizar el proceso de manera satisfactoria.

**Palabras claves**— *sucesión, empresa familiar, cultura empresarial, sucesores, PYMES poblanas*

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones se enfrentan a los desafíos de la competitividad con la consigna de que es la única opción que les permitirá crecer, prolongar su existencia por mayor tiempo, afrontar problemas complejos y convertirse en referencia en el mercado, al mismo tiempo que aumenta su rentabilidad ante la alta competencia local e internacional. Por lo que es necesario conocer si las empresas poblanas tienen conocimiento y/o han implementado las mejores prácticas, como un elemento para la competitividad a la que se enfrentan actualmente. El objetivo es determinar si las empresas Pymes Poblanas reconocen y/o han incorporado principios y mejores prácticas corporativas, si su forma de operar los conduce a una cultura integral empresarial, encaminada a la sostenibilidad.

La estrategia competitiva implica posicionar una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores; a la vez, el objetivo de cualquier estrategia genérica es crear valor para los compradores. Sin embargo, para que las empresas puedan competir exitosamente, la economía de un país debe ser altamente productiva, según Porter, la productividad sí depende, en muchos sentidos, del actuar gubernamental en materia de infraestructura, educación y desarrollo tecnológico, así como de políticas públicas que promuevan o impidan el crecimiento de la

productividad, como son la política laboral, fiscal y regulatoria. [10] De esta forma, mientras que la productividad de la economía se refleja en la capacidad de competir de las empresas, la competitividad depende de lo que éstas hagan. [9]

En este mismo tenor, las mejores prácticas corporativas funcionan como un vehículo estratégico que permite a las organizaciones maximizar el valor de sus capacidades distintivas, así como responder eficientemente a las condiciones del mercado, de ahí que la adecuada gobernanza, transparencia y planeación estratégica contribuyan directamente a mejorar la competitividad empresarial.

La falta de financiamiento, desconocimiento para acceder a créditos del gobierno, dificultad de expansión o crecimiento por los bajos márgenes de utilidad, inexperiencia para calcular los precios, manejar la liquidez y el capital; problemas socioeconómicos, falta de conocimientos administrativos y de tecnología, falta de capital y la mala administración son parte de los problemas en las empresas, y el Diario Oficial de la Federación los describe como parte de la problemática en la falta de innovación y de consolidación y baja productividad [3]

En el contexto actual, la competitividad es el factor determinante para que las organizaciones crezcan y se desarrollen, por ello la adopción de Mejores Prácticas Corporativas trasciende el cumplimiento normativo para convertirse en una necesidad estratégica urgente para las Pymes poblanas debido a que su implementación permite profesionalizar los procesos estratégicos, operativos y administrativos de manera metódica, sentando las bases para mejorar su rentabilidad, sostenibilidad, así como alcanzar mayor resiliencia en el mercado.

## II. LITERATURA

### A. *Mejores prácticas corporativas*

En una economía global existen una serie de normas establecidas por los países que conforman los organismos multilaterales; uno de ellos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de la cual México forma parte desde 1994, y que emitió en 1999 los “Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades”, los cuales fueron revisados en el 2004; de igual forma, en septiembre de 2015 dio a conocer los “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G-20”, y más recientemente, el 8 de junio de 2023 cuando se aprobaron los Principios de Gobierno Corporativo, revisados por la reunión del Consejo de la OCDE a nivel ministerial. Dichos principios son una referencia para que cada país emita los propios, adecuándolos a su marco regulatorio y a su cultura empresarial, por lo que el contenido de los documentos enunciados, entre otros de igual relevancia, forman parte esencial del Código Comercio Empresarial [2]

Este Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CPMPGC) recoge las nuevas tendencias y mejores prácticas a nivel global, permitiendo a las organizaciones adoptar estructuras de gestión eficientes. En México, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) ha desempeñado un papel fundamental en la promoción de estas prácticas. Desde su creación en 1976, el CCE ha trabajado para fortalecer la competitividad de las empresas mexicanas, ofreciendo directrices claras a través de códigos de mejores prácticas, como el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. Este código es esencial para ayudar a las empresas a adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución y cumplir con las expectativas de la sociedad. Las versiones más recientes del código, publicadas en 2018 y 2025, han evolucionado para incluir elementos que abordan no solo la ética y la transparencia, sino también la sostenibilidad, la diversidad y la responsabilidad social.

La Importancia del código de 2025 para empresas privadas, se democratiza para incluir a las de todos los tamaños, ampliando su alcance y relevancia. Esta inclusión permite que un mayor número de compañías adopten prácticas de gobernanza que fomenten la transparencia y la responsabilidad, contribuyendo así a un entorno empresarial más sólido y competitivo. Dichas empresas pueden beneficiarse enormemente al implementar las recomendaciones del código, ya que les permite establecer un marco de gobernanza que mejora la toma de decisiones y fortalece la confianza entre los accionistas y otros grupos de interés. Esto, a su vez, puede facilitar el acceso a financiamiento y aumentar la competitividad en un mercado cada vez más exigente. [4]

En el CCE se presentan dos conceptos relevantes para esta investigación: GOBIERNO que significa guiar, dirigir, decidir, acción y efecto de gobernar y, PRACTICA que se refiere a lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre. Si bien los Principios y las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo son de aplicación voluntaria y, en su caso gradual, tomando en cuenta factores como el tamaño, giro, estructura, madurez, complejidad en la operación, entre otras características de las Sociedades, es recomendable que éstas los incorporen en los documentos internos que consideren conveniente, tales como estatutos sociales, lineamientos, manuales, y cualquier otro, de manera gradual y conforme a los requerimientos y tamaño de la misma, puesto que la incorporación no será igual para las grandes Sociedades, que para las pequeñas y medianas empresas conocidas en México y a nivel mundial como PyMEs, las cuales a lo largo del tiempo y de acuerdo a su evolución podrán integrar paulatinamente estos Principios y Mejores Prácticas. Para ello, se estima adecuado que las Sociedades analicen los citados Principios y Mejores Prácticas, a fin de permitirles tomar decisiones informadas y reales que efectivamente se apeguen a sus necesidades. [2]

Por lo tanto, no se trata de un instrumento dirigido únicamente a las emisoras del mercado sino a toda la sociedad, dichas recomendaciones han revolucionado la manera de estructurar y dirigir a las empresas en México; aportando prácticas encaminadas a profesionalizar los negocios, hacerlos más competitivos y permanentes en el tiempo, contribuyendo a la maximización de su valor y al cumplimiento de su función social, condición que resulta difícil más no imposible.

### *B. Competitividad*

Para dimensionar el verdadero impacto de las Mejores Prácticas corporativas, es fundamental analizar el concepto de Competitividad, pues ha sido un tema central en la teoría económica desde sus enfoques clásicos hasta las perspectivas contemporáneas, dado que ha evolucionado de la simple eficiencia productiva hacia una visión integral que incorpora la estrategia, la innovación y la sostenibilidad.

En este contexto las mejores prácticas corporativas se consolidan no solo como un instrumento de gestión, sino como un factor clave para generar valor, fortalecer la gobernanza y asegurar ventajas competitivas sostenibles, al integrar de manera coherente la eficiencia interna de las organizaciones con las exigencias del entorno económico, social y ambiental en el que desarrollan sus actividades.

La competitividad tiene orígenes en las teorías clásicas de la economía, donde se dice que toda organización debe producir elementos de valor para una diferenciación importante, con el pasar de los años ha tomado en cuenta factores ambientales para integrarlos en el concepto, estos factores responden a la tecnología, la mejora continua y la adquisición de habilidades blandas para el manejo de la producción. La teoría clásica de Porter sobre las ventajas competitivas aún sigue siendo un claro referente sobre el nivel de competitividad que tienen las organizaciones en economías emergentes, siendo la estrategia de orientación a la diferenciación la que destaca sobre la otra. [7]

Desde un punto de vista macro, la competitividad es medida a través de índices de desarrollo a nivel de país. El crecimiento de las economías emergentes y el surgimiento de los BRICS, término cuyo acrónimo de los cuatro países emergentes, Brasil, Rusia, India y China; y destaca la importancia de evidenciar el incremento de la calidad de vida de los países en desarrollo. El ranking del Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (WEF) toma en cuenta las acciones de las gobernanzas financieras que aplican los países para generar prosperidad, desarrollo y competitividad en sus países [1]

La competitividad no es un concepto nuevo, pues se sabe que desde hace tres siglos aproximadamente Adam Smith desarrolló la teoría de la ventaja absoluta relacionándola con el comercio internacional y los beneficios para todos los actores partícipes del proceso en su obra *La Riqueza de las Naciones* publicada en 1776. Posteriormente, David Ricardo hizo aportes importantes referentes a este tema a través de su obra *Principios de economía* en 1817 mediante la teoría de la ventaja comparativa, la cual señalaba que un país lleva la delantera en la generación de un bien cuando lo puede producir a un costo relativo menor que otros países. [8]

En este mismo tenor, la competitividad empresarial es tratada en la literatura como un concepto relativo y dinámico, que define la capacidad de una empresa para conseguir, mantener y aumentar una ventaja con respecto a sus rivales basada en un comportamiento superior en el mercado, ya sea en costos, ya sea en calidad o diferenciación. [9]

De tal forma que, la competitividad tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (tecnología, personal y capital), la calidad de sus productos y el precio de los mismos. [11]

Por lo que el fin último del proceso competitivo debe ser aumentar los beneficios incrementando cuotas de mercado, disminuyendo costos y robusteciendo la organización a base de incrementar sus capacidades transformadoras y de posicionamiento en los mercados. Todo ello permitirá alcanzar mayores resultados, que no es otra cosa que ganar clientes, ofertas y mercados a la competencia. Además, se debe considerar que la actividad humana se mueve en mercados de recursos y demandas finitas, de modo que un cliente que se gana es un cliente que la competencia pierde, y viceversa. [5]

Los estudios concluyen que una forma de diferenciarse es la adquisición de nuevas tecnologías, pero por otra parte se destaca la necesidad de proveer de presupuesto para capacitar a los colaboradores y lograr un incremento de sus competencias laborales, por otro lado, debido a los cambios en las tendencias sociales, el cuidado medioambiental y las acciones de reciclaje que realizan las empresas se convierte en un factor fundamental para ser competitivos, en general la sociedad se ha convertido en un eje fiscalizador para determinar si una empresa está comprometida con el medio ambiente. [7]

En resumen, la adopción de las mejores prácticas corporativas representa una condición indispensable para que las organizaciones fortalezcan su competitividad, gestionen eficazmente sus recursos y respondan de manera responsable a las exigencias del entorno para asegurar su permanencia en un contexto económico cada vez más dinámico y exigente.

### III. DESARROLLO

#### *A. Contexto económico de las empresas poblanas*

El estado de Puebla es considerado un centro urbano-industrial que ha presentado un acelerado crecimiento demográfico; aunado a su ubicación estratégica, su infraestructura de clase mundial y su

completa red de carreteras lo ha convertido en una zona de convergencia para la actividad económica tanto de la región centro y sureste de México, así como una puerta de entrada hacia Centro y Sudamérica.

De acuerdo a cifras del INEGI (2024) la actividad económica de la entidad creció 3.2 por ciento, ya que pasó del 0.4 por ciento que se reportó durante el último trimestre del 2023, al 3.6 por ciento, ubicando al Estado entre los que más aportan a la economía nacional en actividades primarias y terciarias.

Cabe destacar que Puebla es el cuarto estado del país con más micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), con un total de 344 mil 714 establecimientos. Todos estos representan un gran peso para la economía, pues aportan el 80.9 por ciento de los empleos que se tienen a nivel local, de acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía; hasta el primer trimestre de 2024, había 2 millones 965 mil 064 personas ocupadas en un trabajo, por lo que 2 millones 398 mil 736 estaban en una empresa de este tipo. Únicamente 566 mil 328 poblanos se encontraban dentro de una compañía grande, que se caracteriza por tener más de 251 colaboradores, como es el caso de las grandes armadoras de automóviles, como Volkswagen de México y Audi México. [6]

Puebla cuenta con una localización estratégica en el país, 40% del PIB nacional es generado en un radio de 200 km., desde la capital poblana, así mismo 40 millones de habitantes acceden a un extenso mercado laboral y de consumo. En ese mismo radio Puebla aporta el 60.8% del PIB estatal por el sector de servicios, generando 53 de cada 100 empleos. En el estado existen 18 Parques Industriales con inversiones públicas y privadas. En 2016, el Banco Mundial consideró a Puebla entre las cuatro mejores ciudades para hacer negocios (Doing Business 2016) colocándola en la segunda posición de 31 estados en apertura de negocios y el tercero en el registro de propiedades. [13]

En contraste a lo expuesto anteriormente, un estudio realizado por la Secretaría de Economía del Estado de Puebla (2021) afirma que el porcentaje de empresas Pyme que no sobreviven el primer año es del 53%, que la esperanza de vida de los negocios es de 7.9 años, únicamente 15 de cada 100 llegan a los 20 años; además de que Puebla se ubica en la posición 23 de los 32 estados en el índice de Competitividad Estatal, pero el número 13 en el Subíndice de innovación y sofisticación en los sectores económicos.

Algunas de las causas que generan estas cifras son la formación empresarial inadecuada, la competencia desleal en los mercados, fuentes de financiamiento insuficientes y en general apoyos ineficaces para el desarrollo empresarial que se adapten a las características y necesidades de las empresas poblanas. [12]

#### *B. Realidad de la empresa poblana respecto a las prácticas corporativas*

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, surge la pregunta detonante que orienta y permite contrastar la teoría en el entorno local: ¿Las mejores prácticas corporativas incrementan la competitividad de las empresas Pymes poblanas?

Cabe mencionar que las decisiones estratégicas, operativas o tácticas en la mayoría de las empresas se toman e implementan sin considerar leyes, normas o lineamientos indispensables para su ejecución e ignorando el efecto positivo o negativo de las mismas, con impactos cíclicos que se multiplican; a diario se observa como los empresarios buscan apoyo de los profesionales en el área de negocios para resolver situaciones empresariales de carácter correctivo y por ende costoso, que sin duda merma la capacidad financiera de la empresa.

Ello conlleva a reflexionar si este escenario es positivo para el empresario poblano, respecto de la capacidad empresarial para generar empleos de calidad, remuneraciones y prestaciones laborales, estrategias de crecimiento, incremento de utilidades, acceso a innovación y tecnología, sustentabilidad y responsabilidad social, integración de la mujer en puestos gerenciales y directivos, transparencia en la información, cumplimiento de normativas y leyes; así como, el apoyo del estado con infraestructura pública adecuada y beneficios fiscales que promuevan la sostenibilidad de las mismas.

La idea crucial de esta investigación radica en despertar en el empresario poblano el ser capaz de insertarse en la gobernanza de su negocio de manera profesionalizada, de modo que corporativamente se acompañen los procesos desde su gestación, es decir, como equipo se dé seguimiento a procesos de: diseño y planeación implementación, lanzamiento y de otros hechos de la realidad encaminados a la productividad y sostenibilidad, así como, conflictos, problemas reputacionales, demandas, privacidad de datos, mayores cargas impositivas entre otros que enfrente la empresa, retroalimentando los mismos con sustento jurídico; todos estos retos los enfrentan las empresas poblanas y para los empresarios se convierten en problemáticas que sin duda los orillan a mejorar sus prácticas corporativas con la finalidad de detonar en el incremento de la competitividad

### *C. Cultura de las mejores prácticas corporativas*

Para lograr el funcionamiento eficiente del sistema de Gobierno Corporativo, la Comisión del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) sugiere que los principios básicos señalados y las Mejores Prácticas que de ellos se derivan, sean adoptados como parte de los principios, valores y la cultura de la Sociedad desde la Asamblea de Socios o Accionistas y observados por el Consejo de Administración, el Director General, los directivos de alto nivel y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización. [2]

Interrogantes como; ¿Qué principios y prácticas se consideran mejores?, ¿Cómo incrementar el valor de la sociedad? ¿Para qué contrarrestar los posibles riesgos en la empresa? ¿Las medidas y prácticas que se adopten dependerán de cada corporación? evidencian que la adopción de un modelo de Gobierno Corporativo no puede ser uniforme, sino que requiere un enfoque flexible y estratégico acorde al tamaño, sector y nivel de madurez de cada empresa.

En respuesta a lo anterior, diversas prácticas corporativas se pueden adoptar en las empresas Pymes, otras más ya son parte de su cultura empresarial, pero se desconoce su proceso de documentación y gestión, enfatizando en que las mismas repercuten directamente con: la creación de valor, fortalecen el control interno y minimizan riesgos.

El Código de Principios y Mejores Prácticas - Gobierno Corporativo del CCE 2025, establece los principios eje del GC: 1. Rumbo estratégico; 2. Generación de valor; 3. Integridad y ética; 4. Respeto a los derechos humanos; 5. Objetivo de los órganos de administración; 6. Honestidad y responsabilidad; 7. Cumplimiento legal y convencional; 8. Trato equitativo; 9. Riesgo estratégico; 10. Revelación de la información.

Estos 10 principios agrupan 81 mejores prácticas, es decir, recomendaciones-guía sobre la forma en que las empresas deben ser gobernadas consolidando su estrategia, controlándolas y encaminándolas a la eficiencia competitiva; este tipo de gestión fortalece una cultura empresarial conectada al desarrollo humano, como lo son: el fortalecimiento de la estructura de la empresa familiar; implementación de modelos de gobernabilidad donde se dé prioridad a la transparencia, rentabilidad e integridad; arraigo a filosofías con ética, valores y responsabilidad social, una gestión estratégica orientada a la prevención de riesgos como fraude y corrupción, apoyada en el control interno, la eficiencia operativa, la



comunicación oportuna, las decisiones basadas en reportes financieros, así como, el cumplimiento del marco legal y normativo. Estas mejores prácticas que a continuación se describe, son básicas para las PYMES.

Mejor Práctica 1. Cultura de impulso del Desarrollo Sostenible, los Socios o Accionistas, miembros del Consejo de Administración (CA) y sus órganos intermedios, el Director General y directivos de alto nivel, fomenten una cultura de contribución al Desarrollo Sostenible en el ámbito de sus operaciones a través del respeto a los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, así como identificación, mitigación y prevención de Impactos Sociales y Ambientales.

Mejor Práctica 24. Párrafo 3.3. Que los órganos intermedios estén integrados preferentemente por consejeros independientes quienes para la adopción de las recomendaciones deberán considerar la etapa en la que se encuentra la empresa, así como su proceso de institucionalización y su alineación a regulaciones específicas.

Mejor Práctica 44. Garantizar que el CA opine y tome decisiones con información financiera confiable se recomienda que el órgano intermedio en materia de auditoría o un tercero independiente, apoye con una opinión acerca de dicha información, rubricada por el director general y responsable de su elaboración.

Mejor Práctica 46. Informar al CA sometiendo a su aprobación los lineamientos y criterios contables utilizados para la elaboración de la información financiera de la empresa y sobre su aplicación; con los mismos lineamientos contables para asegura la consistencia en la información financiera.

Mejor Práctica 49. Recomendar lineamientos generales de Control Interno, el CA debe tener información de los procesos y controles bajo los cuales funciona la Sociedad; los reportes emitidos por quien desempeñe la función de auditoría interna o por los auditores externos servirán de apoyo para verificar la efectividad del sistema.

Mejor Práctica 54. Asegurar la existencia de mecanismos, procesos y controles que permitan determinar si la empresa cumple debidamente con todas las disposiciones legales, estándares y lineamientos a que está sujeta, es decir contar con un Plan o Programa de Cumplimiento Empresarial Integral.

Mejor Práctica 70. El Director General informa sobre la administración de riesgos en cada una de las sesiones del año al CA, sobre riesgos estratégicos que se han identificado, el impacto cuantitativo-cualitativo que pueden tener en la empresa y las medidas que se están tomando para gestionarlos.

Mejor Práctica 71. Diseñar el programa de cumplimiento respecto de disposiciones legales ya que ayuda a garantizar estándares y lineamientos a las que está sujeta una Sociedad ya que proporciona un marco estructurado para identificar, prevenir y abordar riesgos legales y éticos, promoviendo así la transparencia, la responsabilidad y la integridad en todas las operaciones.

Mejor Práctica 73. Aplicar los principios de la seguridad informática: confidencialidad, integridad, disponibilidad y autenticidad. Asegurando la protección de datos ante cualquier tipo de ciberataque.

Mejor Práctica 77. Implementar un sistema para cumplir, monitorear y medir la efectividad de la estrategia de negocio con visión de Sostenibilidad que incluya indicadores clave de desempeño e indicadores claves de riesgo, relacionados con la materialidad financiera, ambiental, social y de Gobierno Corporativo.

La cultura de mejores prácticas corporativas consiste en que todos los miembros de la organización, iniciando por socios o accionistas en búsqueda de protección de sus derechos e intereses y como órgano

supremo de la empresa, así como, su consejo de administración como órgano de decisión y control se apeguen a esta guía de recomendaciones de manera que actúen con la debida formalidad, transparencia y responsabilidad, por lo que deberán conocer de la información sobre impactos cuantitativos y cualitativos de la empresa en la toma de decisiones, tales como: Impacto sociales y ambientales, en derechos humanos y de gobernanza que sus actividades puedan generar, con el fin de impulsar acciones preventivas y/o correctivas basadas en la Debida Diligencia, es decir, Conducta Empresarial Responsable (OCDE) en los procesos de gestión que ejecutan, con la finalidad de identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan los impactos negativos reales y potenciales en sus propias actividades, su cadena de suministro y otras relaciones comerciales.

#### IV. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar es el enfoque mixto, el cual permite conocer el contexto en el que se desarrollan las PYMES poblanas para identificar sus áreas de oportunidad respecto a las prácticas corporativas que conocen o desconocen; bajo el método descriptivo, ya que se debe recopilar información detallada basada en la experiencia de los empresarios poblanos que brinden un panorama real de la problemática que enfrentan; y el método documental pues el análisis de las diversas fuentes de información así como el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo logrará que se alcance una comprensión más completa del fenómeno de estudio. La combinación de ambos métodos permite una exploración profunda y contextualizada del entorno que envuelve a las empresas poblanas y su relación con las mejores prácticas corporativas para incrementar su competitividad.

Con un universo de 344, 170 Pymes poblanas se determinó una muestra de 385 Pymes a las que se les aplicó un cuestionario cerrado de diez ítems, el cual se hizo llegar a los empresarios tanto de forma presencial como vía electrónica por la plataforma Google Forms, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%; la recolección de datos muestra el grado de conocimiento sobre los conceptos de gobierno corporativo y las respectivas mejores prácticas corporativas aplicadas por los empresarios de las Pymes poblanas.

El objetivo de la aplicación del siguiente cuestionario diagnóstico es fortalecer la presente investigación mediante la aplicación y el análisis del comportamiento de las problemáticas en empresas poblana respecto de la incorporación de las mejores prácticas corporativas y su impacto en la competitividad:

1. ¿Conoces o has escuchado el concepto de “Gobierno Corporativo”?
2. ¿Sabes que existe un Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo?

En su empresa:

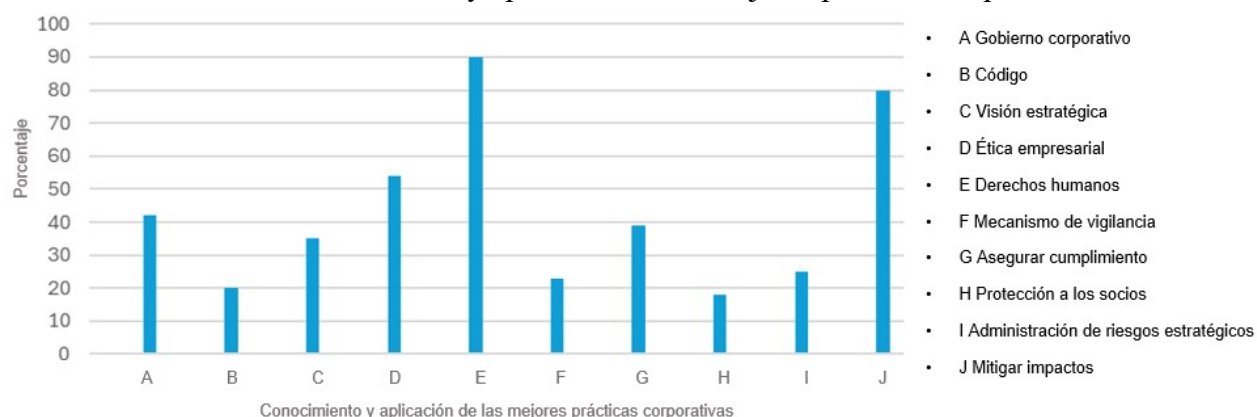
3. ¿Tiene establecida una visión estratégica para la dirección del negocio?
4. ¿Promociona una cultura de integridad y ética empresarial?
5. ¿Hay respeto a los derechos humanos?
6. ¿Tiene establecido mecanismos de vigilancia para verificar el debido desempeño de la administración?
7. ¿Se asegura del cumplimiento de todas las disposiciones legales a los que esté sujeta la Sociedad?
8. ¿Tiene algún mecanismo que garantice el trato equitativo y el respeto y protección de los intereses de todos los Socios?
9. ¿Identifica, administra y controla los riesgos estratégicos a que está sujeta la Sociedad?



# 10. ¿Implementarías acciones que permitan prevenir o mitigar impactos negativos a tus actividades empresariales?

Con la finalidad de determinar el grado de conocimiento y aplicación de las prácticas de Gobierno corporativo, se aplicó un instrumento tipo encuesta a 385 empresarios vinculados a empresas medianas y pequeñas, que les permitiera emitir un juicio acerca del tema. La siguiente Tabla muestra información que permite identificar áreas de mayor avance, así como aspectos que requieren atención prioritaria para consolidar una gestión corporativa más sólida e integral:

Tabla. 1 Conocimiento y aplicación de las mejores prácticas corporativas



Los resultados del presente cuestionario con 10 ítems muestran el grado de conocimiento sobre los conceptos de gobierno corporativo y las respectivas mejores prácticas corporativas, aplicadas a empresarios de Pymes poblanas, cuyo universo es: 344,170 Pymes, con el que se determina el tamaño de la muestra siendo 385 Pymes poblanas, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

El análisis refleja que el 42% de la muestra conoce del modelo de Gobierno Corporativo; sin embargo, del total solo un 20% reconoce la existencia del Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo; en la medida en que los ítems son más específicos como la existencia de recomendaciones guía para prevenir o mitigar problemáticas el desconocimiento se hace evidente como lo es visión estratégica y el asegurar el cumplimiento con un 37% y 39% respectivamente haciendo indiscutible que más del 60% de los empresarios toman decisiones sin planeación estratégica e inadecuadas estructuras de control interno.

En materia de administración de riesgos con un 25% y mecanismos de vigilancia 23%, confirman la carencia de mecanismos de prevención y mitigación de riesgos estratégicos; además solo un 18% de los empresarios encuestados identifican la necesidad de la protección de sus intereses como lo es la salvaguarda de su patrimonio.

Como dato relevante se observa el impacto que tienen las políticas de gobierno en la promoción de acciones empresariales ya que por lo que respecta a la importancia de los derechos humanos 80% de la muestra identifica su importancia; y de igual forma la ética empresarial por arriba de la media con un 55%; por último 80% de dichos empresarios presentan declarar interés en la implementación de acciones que permitan prevenir o mitigar impactos negativos a sus actividades empresariales, es decir, implementar buenas prácticas corporativas para incrementar la competitividad de sus empresas con lo que se confirma la propuesta de esta investigación.

En conjunto, la tabla presentada evidencia que la aplicación de las mejores prácticas de gobierno corporativo es desigual, con avances importantes en temas de derechos humanos y mitigación de impactos, aunque con debilidades en mecanismos de vigilancia, protección a los socios y formalización en su normatividad. De ahí que los resultados reflejan la necesidad de fortalecer una implementación más equilibrada que consolide el control interno, además de contribuir de manera sostenida a la creación de valor, así como la competitividad empresarial.

## V. RESULTADO

### *A. Problemática de los empresarios poblanos*

En el contexto de las empresas poblanas se ha mantenido una tendencia hacia deficiencias sistémicas que pueden llegar a poner en riesgo su estabilidad y crecimiento. Dentro de las carencias que las empresas deben considerar se encuentran desde la toma de decisiones unipersonal que carece de planificación y asesoramiento, hasta problemas de control interno, gestión de riesgos o responsabilidad social; que ante un entorno de incertidumbre deben atender de manera urgente para garantizar su competitividad y su desarrollo sostenible.

En seguida se describen las problemáticas a las que suelen enfrentarse los empresarios poblanos:

1. Falta de planeación estratégica para una adecuada toma de decisiones, ya que dueños y directivos conducen a la empresa de manera unipersonal, sin considerar la importancia de contar con un comité como terna profesional: empresario, contador, abogado.
2. Inadecuada estructura de control interno para evaluar los procesos, generando que se ejecuten carentes de seguridad razonable de la efectividad y eficiencia.
3. Alteración de la información financiera motivada por el desconocimiento de leyes y regulaciones generando mayor carga impositiva por error en el cálculo de utilidades y por ende descapitalización.
4. Carencia de mecanismos de administración de riesgos por desconocimiento de las disposiciones legales, convencionales, estándares y lineamientos a que se está sujeta como empresa.
5. Incumplimiento de disposiciones legales y desconocimiento de leyes, por carencia de un marco estructurado para identificarlos prevenirlos o mitigarlos
6. Incertidumbre y desconfianza sobre la salvaguarda del capital o patrimonio de la empresa, por ausencia de mecanismos adecuados de vigilancia
7. Conflictos laborales producto de desconocimiento de desconocimiento de los objetivos de desarrollo sostenible y del respeto a la dignidad de los derechos humanos
8. Falta de cultura de ética e integridad empresarial, al carecer de un código de ética empresarial y de promover la implementación del programa de cumplimiento.
9. Desinterés en una cultura de sostenibilidad y sustentabilidad por irresponsabilidad en cuanto a los impactos positivos o negativos de la falta de indicadores en materia ambiental y social.
10. Inseguridad informática y de protección de datos por tecnología inadecuada y desactualización de herramientas digitales.

Los resultados obtenidos reflejan un panorama donde, aunque una parte importante de los empresarios de pymes en Puebla reconoce la importancia del gobierno corporativo y principios éticos,

aún existe un conocimiento limitado sobre las mejores prácticas y herramientas. Así mismo la baja adopción de mecanismos formales para administración de riesgos y vigilancia.

## VI. PROPUESTA

Las diez prácticas que dan respuesta a las problemáticas identificadas en las empresas poblanas y confirmadas mediante el cuestionario son las siguientes: Mejor práctica 1, 24, 44, 46, 49, 54, 70, 71, 73 y 77.

## VII. CONCLUSIÓN

En conclusión, los resultados muestran que, aunque muchos empresarios de PYMES en Puebla valoran la ética y los derechos humanos, la mayoría desconoce las mejores prácticas de gobierno corporativo, carece de planificación estratégica y control interno adecuado. También hay poca atención a la gestión de riesgos, aunque hay interés en adoptar acciones que mejoren la competitividad. Esto confirma la importancia de promover un mayor conocimiento y aplicación de buenas prácticas corporativas en estas empresas.

## REFERENCIAS

- [1] Cabello, A., Ortiz, E., & Sosa, M. (2021), Creciente importancia de los BRICS en la gobernanza financiera y economía globales. *Oikos Polis*, 6(1).
- [2] CCE. Consejo Coordinador Empresarial. (2025) Código de Principios y Mejores Prácticas. Gobierno Corporativo. CDMX. México
- [3] DOF. Diario Oficial de la Federación (2020), Programa especial para la productividad y la competitividad2020-2024. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5609267&fecha=31/12/2020#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609267&fecha=31/12/2020#gsc.tab=0). Consultado el 12 de noviembre de 2025.
- [4] EY Latin America. (2025) 8 claves del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo 2025, De la Vega Bernardo. [https://www.ey.com/es\\_mx/services/financial-accounting-advisory-services/8-claves-mejores-practicas-gobierno-corporativo-2025](https://www.ey.com/es_mx/services/financial-accounting-advisory-services/8-claves-mejores-practicas-gobierno-corporativo-2025). Consultado el 12 de noviembre de 2025.
- [5] Guiu, A. G. (2021) La competitividad y sus claves. Marge Books. Sabadell, España.
- [6] INEGI. (2024) Indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAE), Puebla. En INEGI (N.o 442/24). [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/itae/itae2024\\_07\\_Pue.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/itae/itae2024_07_Pue.pdf). Consultado el 27 de noviembre de 2025.
- [7] Izquierdo Espinoza, J. R., Jiménez Chinga, R., Castro Ijiri, G., & Ramos Farroñán, E. V. (2023) Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020-2022: una revisión sistemática. *Avances*, 25(2).
- [8] Muñoz, G. A. D., Lombeida, M. D. Q., & Mosquera, D. G. F. (2021) La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161.
- [9] Palomo, M. A., & Pedroza, Á. (2018) La Competitividad Empresarial: El Desarrollo Tecnológico. Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León, México.
- [10] Porter, M. (1985) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D.F: Continental.
- [11] Rubio, L., & Baz, V. (2004) El poder de la competitividad. Fondo de Cultura Económica. México D.F.

- [12] S.E. Secretaría de Economía. (2021) Estructura del diagnóstico del programa presupuestario. En [pbr.puebla.gob.mx](https://pbr.puebla.gob.mx) (E069.-EMPRENDIMIENTO Y FOMENTO MIPYMES, 2021). [https://pbr.puebla.gob.mx/attachments/article/99/D2021/R14\\_E069.pdf](https://pbr.puebla.gob.mx/attachments/article/99/D2021/R14_E069.pdf). Consultado el 12 de noviembre de 2025.
- [13] SRE. Secretaría de Relaciones Exteriores. (2019) Información económica de las entidades. En [sre.gob.mx](https://sre.gob.mx) (03/2019 LLWA). Secretaría de Relaciones Exteriores. <https://embamex.sre.gob.mx/eua/images/stories/economicos/businessdevelopment/enlaces/Puebla.pdf>. Consultado el 27 de noviembre de 2025.