



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Cuestiones de Gobierno Corporativo en el ámbito de las PYMES

Presentado por:

M^a Begoña Gangoso Pérez

Tutelado por:

Ángel Luis Marina García-Tuñón

Valladolid, 19 de junio de 2019

RESUMEN

El Gobierno Corporativo es una herramienta que ha ido adquiriendo cada vez más importancia en los últimos años, siendo en la actualidad un elemento fundamental para el buen desarrollo de las empresas. En este trabajo se realiza una referencia introductoria sobre todo lo que rodea el debate de la “Corporate governance”, seguido de una aproximación a su concepto y su contenido. Posteriormente se señalan las principales propuestas presentadas, y cómo han quedado integradas en el ordenamiento jurídico español. Y por último, se analizan los problemas de las PYMES, centrándose en aquellas de responsabilidad limitada, y la implementación de las propuestas de gobierno corporativo que estas empresas pueden llevar a cabo para beneficiarse de las ventajas económicas, organizativas y sociales que aporta esta herramienta.

PALABRAS CLAVE

Gobierno corporativo, pequeña y mediana empresa, administración, dirección, transparencia

ABSTRACT

Corporate Governance is a tool that has become increasingly important in recent years and is now a fundamental element for the good development of companies. In this work, an introductory reference is made on everything surrounding the debate on "Corporate governance", followed by an approach to its concept and content. Subsequently, the main proposals are set out and how they have been integrated into the Spanish legal system. And finally, the problems of sociedad are analysed, focusing on those with limited liability, and the implementation of corporate governance proposals that these companies can carry out in order to benefit from the economic, organisational and social advantages provided by this tool.

KEY WORDS

Corporate Governance, small and medium-sized enterprises, administration, management, transparency

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. EVOLUCIÓN.....	7
3. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO	11
4. OBJETIVO DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	13
5. IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO:	13
6. PRINCIPALES PROPUESTAS.....	14
7. INTEGRACIÓN DE LAS PROPUESTAS EN NUESTRO ORDENAMIENTO JURÍDICO	17
8. PYMES	21
8.1. Concepto.....	21
8.2. Problemas a los que se enfrentan.....	22
8.3. Implementación del gobierno corporativo en las PYMES.....	23
8.4. Rentabilidad del buen gobierno.....	32
9. CONCLUSIONES	35
10. BIBLIOGRAFÍA.....	37

1. INTRODUCCIÓN

La globalización, el incremento del grado de internacionalización de la economía o la armonización que requiere la integración europea ha provocado el paso de sociedades mercantiles dirigidas y gestionadas por los socios directamente, a organizaciones en las que los socios suelen ser inversores ajenos a la sociedad, y que por lo tanto, ni administran ni controlan las operaciones que ésta lleva a cabo.

Los administradores han adquirido una mayor importancia convirtiéndose en gestores expertos de la sociedad, y de cuyo criterio dependen los buenos resultados de la compañía y la rentabilidad de la inversión.

Y el hecho de que los administradores concentren tanto poder provoca la incapacidad de los socios para controlarlos, lo cual puede generar problemas, pero también gracias a esta separación entre propiedad y gestión se logran configurar las grandes organizaciones societarias que hoy en día conocemos.

Para responder a esta ruptura se ha venido desarrollando una tendencia internacional que busca establecer un sistema globalizado de reglas que permite controlar permanentemente el gobierno de las sociedades, y que se caracteriza por su eficacia, credibilidad, agilidad y transparencia, además de por defender los intereses de todos los accionistas.

Esta tendencia es el Gobierno Corporativo (*Corporate Governance*).

2. EVOLUCIÓN

El gobierno corporativo ha sido uno de los problemas más importantes para las grandes compañías del panorama internacional a lo largo de los últimos 30 años.

Su origen se remonta a 1929, año en que tuvo lugar la crisis de *Wall Street*, y se evidenció la necesidad de que los directivos de las empresas tuvieran responsabilidad ante los accionistas sobre sus prácticas empresariales. La separación entre propiedad y gestión de las grandes empresas fue un problema fundamental causante de la crisis.

Tres años más tarde, en 1932, los profesores Adolph Berle y Gardiner Means publicaron su obra de sociología jurídica "*The Modern Corporation and Private Property*".

Fueron los primeros y principales divulgadores en destacar la separación en la sociedad anónima entre propiedad, gestión y control; ya que en su libro describieron cómo un pequeño grupo de familias controlaban y gestionaban la mayoría de las grandes compañías de Estados Unidos, sin ser propietarios de las mismas, y su gestión fue inadecuada. Hubo una falta de control de los directivos, que ponían su interés particular por encima del de los accionistas (shareholders) a los que representaban por lo que se dio un conflicto de intereses.

Este problema fue universalizado por Jensen y Meckling (1976) en el marco de la Teoría de agencia, la cual señala que la empresa es considerada como una ficción legal que sirve de nexo contractual entre individuos con objetivos distintos y divergentes.

Una parte, el agente, se compromete a realizar determinadas acciones a nombre del principal que le ha contratado; lo que provoca que se den conflictos si el comportamiento del agente no coincide con el del principal.

Esto deriva de una situación donde la información es asimétrica e incierta en la que cada partícipe busca maximizar sus intereses.

La solución a las desviaciones en el comportamiento del agente, y por lo tanto a los conflictos de intereses, es incurrir en unos costes denominados de agencia: costes de formalización, supervisión, garantía y pérdida residual; que suponen una disminución en el valor de la empresa.

Pero, Jensen y Meckling consideran que para que no sea una Teoría excesivamente restrictiva, también hay que considerar la relación entre los directivos y los grupos de interés (*stakeholders*), que tienen relación con la empresa por haber invertido recursos en ella.

De esta manera el papel del Consejo de Administración se hace indispensable para supervisar y controlar la dirección, y para evitar que incurra en comportamientos oportunistas en su propio beneficio, o de los accionistas mayoritarios en perjuicio de los minoritarios.

A principios de los '90 las crisis de gobierno que sufren numerosas empresas ponen de manifiesto el deficiente funcionamiento del Consejo de Administración debido a que son dominados todavía por los directivos. Se toman medidas en distintos países y así es como surgen las Buenas prácticas corporativas, recogidas en diversos informes:

El Informe *Cadbury* (1992) en Reino Unido, el Informe *Dey* (1993) en Canadá, el Informe *Viènot* (1995) en Francia, el Informe *Peters* (1997) en Holanda; el Informe *Olivencia* (1998) en España, y el Informe *Cardon* (1998) en Bélgica.

El cuadro siguiente resume la evolución internacional de los principales informes y códigos sobre el gobierno societario desde 1978 hasta 1998:

Periodo de iniciación: 1978-1989	Periodo constituyente: 1990-1994
<ul style="list-style-type: none"> . Informe FCPA (USA-77) . Informe FSL (USA-78) . Informe SEC (USA-80) . Informe NYSE (USA-88) . Informe MCDONALD (CANADÁ-88) . Informe TREADWAY (USA-89) . Informe BOLSA HONG KONG (1989) 	<ul style="list-style-type: none"> . Informe IAIM (IRLANDA-91) . Informe ALI (USA-92) . Informe CADBURY (REINO UNIDO-92) . Informe CADBURY (REINO UNIDO-94) . Informe DEY (CANADÁ-94) . Informe KING (SUDÁFRICA-94)
Periodo de desarrollo: 1995-1996	Periodo actual o de madurez: 1997-1998
<ul style="list-style-type: none"> . Informe BOSH (AUSTRALIA-95) . Informe AIMA (AUSTRALIA-95) . Informe VIËNOT (FRANCIA-95) . Informe LEVY-LANG (FRANCIA-95) . Informe GREENBURY (REINO UNIDO-95) . Informe ERNST & YOUNG (REINO UNIDO-95) . Informe CÍRCULO DE EMPRESARIOS (ESPAÑA-96) . Informe KIRBY (CANADÁ-96) . Informe PIAC (CANADÁ-96) . Informe TIAA-CREF (USA-96) . Informe NACD (USA-96) . Informe MARINI (FRANCIA-96) . Informe ASE (HOLANDA-96) . Estudio EGON ZEHNDER (REINO UNIDO-96) 	<ul style="list-style-type: none"> . Informe PETERS (HOLANDA-97) . Informe KEIDANREN (JAPÓN-97) . Informe INTERIM (JAPÓN-97) . Informe DE KIRGUIZISTÁN (1997) . Informe CONFEDERACIÓN INDUSTRIAL (INDIA-97) . Informe DE BRASIL (1997) . Informe OCDE (1998) . Informe HAMPEL (REINO UNIDO-98) . Informe OLIVENCIA (ESPAÑA-98) . Informe FBC (BÉLGICA-98) . Informe CALPERS (USA-98) . Informe CORDÓN (BÉLGICA-98)

Fuente: Bueno Campos, E. (1998). *Corporate governance: del informe Cadbury al informe Olivencia*. Actas del seminario organizado por el Instituto Universitario Euroforum. El Escorial, Madrid.

En 1999 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) elabora una serie de Principios, no vinculantes, pero que pueden servir como guía para los países que quieran instituir sistemas de Gobernabilidad Corporativa, puesto que engloban los elementos esenciales para establecer un régimen efectivo de buen gobierno adaptándolo a las circunstancias particulares de cada país.

En cambio, Estados Unidos optó por legislar el buen gobierno de las empresas, tras los escándalos de *Enron* y *Worldcom*. Así el 30 de julio de 2002 se firmó la Ley *Sarbanes-Oxley*, una de las mayores iniciativas legales en temas de Gobierno Corporativo a nivel mundial, con el fin de proteger a los inversionistas, aumentando los estándares de gobierno corporativo.

La crisis financiera del año 2008 a nivel mundial, “demostró la necesidad de fortalecer el entorno de control y gobierno de las organizaciones, buscando un proceso que controle la toma de decisiones y mantenga un directorio con una estructura, unas funciones y unas responsabilidades claras, con el fin de

proteger a los grupos interés y evitar o mitigar impactos de nuevas crisis en el futuro” (Conyon, Judge, & Useem, 2011, pp.400)

3. CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Las definiciones de este concepto varían desde diferentes puntos de vista, así como las estructuras y los procesos dentro de cada organización, la cual asigna y controla recursos entre los diferentes participantes; en este sentido se manifiesta Davis (2005).

Hay que decir que la definición más conocida y que se toma en múltiples ocasiones como punto de partida para expresar el gobierno corporativo es la contenida en el Informe *Cadbury*, publicado en 1992.

Este informe fue realizado por la Comisión *Cadbury*, integrada en 1991 en Reino Unido, y lo definió como el sistema a través del cual las empresas son dirigidas y controladas:

“Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled”.

A pesar de ser la definición modelo, el Informe planteó grandes limitaciones:

1.- Una fuerte restricción de los actores que se ven envueltos en la política del gobierno: directores, *shareholders* y auditores.

2.- Los *shareholders* pierden importancia tras la creación de la empresa, pues dejan de participar en la misma, recibiendo sólo la información correspondiente a las operaciones realizadas.

3.- No se considera el dinamismo necesario para que la empresa continúe funcionando, sino que señala que la estructura del gobierno se establece en el momento que la empresa se crea, y se deja estar.

4.- No va más allá de una simple definición superficial sobre la forma de gobierno, no describe como trabaja el gobierno dentro de una empresa. Esto conduce al fallo de que no tiene en cuenta la interacción entre las variables internas y externas, y por lo tanto hace difícil reconocer qué partes de la gobernanza empresarial han funcionado correctamente y cuáles no.

Debido a que se reconoció que el informe *Cadbury* dejó algunas áreas sin resolver, éstas se fueron completando después a través de sucesivos informes (*Greenbury, Hampel, Higgs, Myners y Smith*).

El rechazo del informe *Cadbury* a incorporar más participantes que los directores, *shareholders* y auditores fue parcialmente resuelto por el siguiente informe realizado por la OCDE.

Este Comité de expertos realizó una definición “oficial” en 1999, logró una inclusión de la participación de los *stakeholders* y un mayor seguimiento de los *shareholders*: “El gobierno corporativo hace referencia al sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados; especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el consejo, dirección, accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad.”

Fue revisada en el año 2004, y señaló que “el gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”.

A pesar de estos antecedentes, hoy en día podemos señalar que no hay ninguna definición universal de gobierno corporativo, de hecho la mayoría de los códigos de las mejores prácticas se ocupan del concepto de gobierno corporativo y señalan su importancia pero no dan un significado.

“El término ‘gobierno corporativo’ acepta definiciones tanto amplias como estrechas. En realidad, en muchos de los códigos ni siquiera se realiza un intento por articular los aspectos que éste abarca (...). Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las

relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general". (Narayana Murthy, N.R., presidente del Comité sobre Gobierno Corporativo, Junta de Valores y Bolsas de India, 2003)

No obstante, todas las definiciones coinciden en la importancia de los mecanismos de control externos e internos sobre el buen uso del capital de la empresa que reinvierta en la maximización del valor de ésta, de sus propietarios, e interesados.

4. OBJETIVO DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El objetivo central de los sistemas de *corporate governance* no es el de invertir en la autonomía de las organizaciones, sino que pretende equilibrar la competitividad y productividad de la empresa con una gestión responsable y transparente de la misma. (Maria da Conceição da Costa Marques, 2007)

El gobierno corporativo tiene como fines principales:

- Incrementar la confianza de los inversores en el mercado de valores después de haber facilitado la relación entre los accionistas y los administradores de las grandes compañías.
- Mejorar el funcionamiento de los órganos sociales,
 - Del consejo de administración, con el fin de poder vigilar a los ejecutivos para que haya absoluta transparencia en las situaciones de conflicto entre el interés de los gestores y los accionistas.
 - De las juntas generales facilitando el ejercicio del derecho al voto y el acceso a la información social por parte de los accionistas minoritarios.

5. IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO:

1. Representa la estructura que permite a las empresas lograr sus objetivos y controlar el progreso en su cumplimiento (Cañibano, 2006)

2. Son sistemas que han de ser eficientes para lograr la confianza necesaria para que las economías de mercado puedan funcionar adecuadamente (OCDE,2004)
3. Añade valor, a pesar de que de manera aislada no podría ser capaz de crearlo.

Varios estudios empíricos han expresado que el buen gobierno y la severidad de las crisis de las empresas se relacionan de forma negativa (Johnson et al.,2000). Esto es, que aquellas empresas con gobiernos corporativos débiles, experimentan crisis más agravadas.

6. PRINCIPALES PROPUESTAS

Mejorar la efectividad del Consejo de Administración con el fin de que aporten valor:

Mientras que la Dirección dirige y gestiona el día a día de la compañía, y rinde cuentas al Consejo, éste último gobierna, y sus principales funciones son:

- Aprobar la estrategia planteada por la Dirección de la empresa, que ésta implementará, y posteriormente el Consejo revisará de forma periódica.
- Seguir el rendimiento y decisiones de inversión y financiación.
- Gestionar los riesgos que pueden afectar a la empresa, y elaborar planes de prevención para ellos, así aumenta la probabilidad de éxito y reduce la de fracaso.
- Preparar la sucesión del ejecutivo principal de la compañía para garantizar la sostenibilidad del proyecto empresarial.
- Cumplir los requisitos que establece la ley
- Evaluar su funcionamiento, ya sea internamente, o con ayuda de expertos independientes.

Realizar buenas prácticas de control interno:

Esto suele conllevar al éxito sostenible de las empresas en el tiempo. Estas prácticas son, entre otras:

- Disponer de una auditoría interna y externa, y una comisión de auditoría, ésta última tendrá que elaborar y publicar informes sobre su funcionamiento, la independencia del auditor, y las operaciones vinculadas.

La existencia de estas auditorías y de la comisión evita el riesgo de que la información contable de la empresa sea engañosa.

- Separar las funciones a realizar por los trabajadores de la empresa, para evitar fraudes, y en caso de que los hubiera, permitir que se puedan denunciar por cualquier empleado de manera anónima.
- El presidente y el consejero delegado tienen que ser personas distintas. El control interno se sirve de un mapa de riesgos, que presenta una representación gráfica de los niveles de riesgos de las actividades, transacciones o procesos a los que está expuesta la empresa, cuantifica la probabilidad de ocurrencia y evalúa el impacto asociado a tal ocurrencia. De esta forma se pueden establecer las bases para su correcto tratamiento, y se puede reducir la incertidumbre, proteger a los grupos de interés y cumplirse la normativa de buen gobierno corporativo.

Tomar decisiones en política financiera que creen el máximo valor para los accionistas y *stakeholders*:

A través de la máxima rentabilidad, de una liquidez suficiente, y de un buen control de riesgos financieros, se puede incrementar el valor. La mayoría de las buenas prácticas analizadas siguen una política financiera prudente.

Realizar buenas prácticas de mejora de la cantidad y la calidad de la información:

La labor de los miembros del Consejo depende de la información que reciben, por lo que si tienen una información excesiva, tendrán dudas y habrá información que se quede sin analizar, y si la información financiera no es fiable, se tendrán que modificar los criterios de valoración, esto es, las estimaciones realizadas y los criterios contables utilizados.

Para ello se propone que el Consejo evalúe y decida cuál es la información financiera clave que ha de recibir él mismo como la Junta, que la información se reciba con antelación suficiente para poder tomar decisiones en las reuniones y que todos los accionistas sean informados por igual.

Realizar buenas prácticas para fomentar los buenos valores y altos estándares en materia de ética en la empresa:

Disponer de un código de ética que regula el comportamiento de las personas relacionadas con la empresa, sobre todo la contabilidad y las finanzas. Este código busca el cumplimiento de la ley, crear una buena atmósfera de trabajo, evitar conflictos de intereses, la privacidad y confidencialidad de la información, etc.

Las empresas deben informar en la junta general sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno, señalando en su caso el por qué han rechazado el cumplimiento de algunas.

Otra parte fundamental del Gobierno Corporativo es la retribución de los directivos, empleados y miembros del Consejo de Administración, tiene que coincidir con los objetivos de los accionistas y estar equilibrada con los intereses del resto de *stakeholders*. La remuneración tiene que buscar promover la consecución del interés social, incorporar los mecanismos que sean necesarios para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados que no sean favorables.

7. INTEGRACIÓN DE LAS PROPUESTAS EN NUESTRO ORDENAMIENTO JURÍDICO

El Informe Olivencia (1998) fue la base para la elaboración del primer Código de buen gobierno, completado por el Informe Aldama (2003) con nuevas recomendaciones. Ambos de acuerdo con los estándares internacionales, subrayan tres características básicas de una política de buen gobierno:

1. La necesidad de reconfigurar el Consejo de Administración como un órgano de supervisión. Se recomienda a las empresas que modifiquen la composición del órgano, reduzcan su tamaño, incorporen consejeros independientes y creen comités de consulta en áreas de auditoría, cumplimiento, nombramientos y retribuciones.
2. La necesidad de adoptar medidas para minimizar el riesgo de conflictos de intereses entre *insiders* y *outsiders*.
El informe Olivencia insta a las empresas, el Informe Aldama al legislador, a señalar los deberes de lealtad que tienen los administradores, a expandir estos deberes a los accionistas de control, y a que los responsables respondan ante el poder judicial si violan sus deberes.
3. La necesidad de aumentar la transparencia y la calidad de la información que aportan las empresas a los mercados

El Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado por la CNMV el 22 de mayo de 2006, unificó todas las recomendaciones contenidas en estos dos informes considerando la que se recomendaba a nivel europeo e internacional para la generalidad de las sociedades cotizadas.

El 14 de octubre de 2013 salió a la luz el “Estudio sobre propuestas de modificaciones normativas”, elaborado por una Comisión de Expertos, nombrada por el Consejo de Ministros. Esta Comisión diferenció:

- Las cuestiones básicas e imprescindibles en gobierno corporativo, que consideraron de obligado cumplimiento en todas las sociedades para poder alcanzar un buen gobierno corporativo, y por ello quedaron integradas en nuestro ordenamiento jurídico a través de la reforma de la Ley de Sociedades de Capital 31/2014, y otras disposiciones legales aplicables.
- Las recomendaciones voluntarias sujetas al principio “cumplir o explicar”, que se recogieron en el Nuevo Código de Buen Gobierno del año 2015.

A pesar de los progresos que tuvieron lugar entre 1989, fecha en que se promulga el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, y 2014, fecha en que se reforma la Ley de Sociedades de Capital en materia de gobierno corporativo, España seguía sin ser percibida en el extranjero como una óptima normativa en esta materia¹.

La Ley 31/2014, de 3 de diciembre, modificó la Ley de Sociedades de Capital, y revisó en profundidad el gobierno corporativo.

Las principales novedades, que expongo a continuación, afectaron a los órganos de gobierno de las sociedades:

JUNTA GENERAL

Con la finalidad de revitalizar el funcionamiento de este órgano y que su intervención en la sociedad gozase de mayor efectividad, esta Ley declaró que:

- Puede dar instrucciones al órgano de administración o someter a su autorización decisiones sobre adquisición, enajenación, o aportación a otra sociedad de activos esenciales.
- Se exige la votación separada en las propuestas de acuerdo en asuntos “sustancialmente independientes”.
- Se prohíbe el ejercicio del derecho de voto de los accionistas que resulten afectados en los casos más graves de conflicto de interés.

¹ El *Global Competitiveness Report* de 2012-2013, situó a España en cuanto a la protección de inversores, en el puesto 80 dentro de un ranking de 144 jurisdicciones.

- Se entiende adoptado un acuerdo cuando obtenga más votos a favor que en contra del capital presente o representado (art.201 LSC)
- Añade nuevas causas de impugnación de acuerdos, como la infracción del reglamento de la junta general; y limita la aplicación de otras, con la finalidad de reforzar la salvaguarda de los intereses de las minorías frente a posibles abusos de las mayorías.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La reforma busca una mayor transparencia a través de la independencia, la participación y la profesionalización de los administradores.

Se tipifican de una forma más perfilada los deberes de diligencia y lealtad y los procedimientos a seguir ante un conflicto de interés:

El deber de diligencia de los administradores depende de la naturaleza del cargo y de las funciones atribuidas; pero por regla general se entiende cumplido este deber si se adoptan las decisiones de negocio actuando de buena fe, sin interés personal, con información suficiente (también se refuerza el derecho y deber de tener información por parte de los administradores, pues sino no pueden tomarse decisiones correctas), y con arreglo a un procedimiento de decisión adecuado.

En cuanto al deber de lealtad, los administradores tienen que anteponer los intereses de la sociedad a los suyos, en caso de infracción de este deber, tendrán que indemnizar por el daño causado y devolver a la sociedad el enriquecimiento injusto obtenido.

Solo incurren en responsabilidad si concurre dolo o culpa en sus actuaciones, se amplía el ámbito subjetivo de responsabilidad

En las remuneraciones se incorpora la adecuación entre el mercado en el que opera y la situación económica del momento; además éstas son distintas según las funciones y responsabilidades que desarrollen los consejeros. El sistema de remuneración está orientado a promover la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Se incrementa la responsabilidad tributaria en del Consejo de Administración en las sociedades cotizadas, pues se incluye el riesgo fiscal como un componente más del sistema; así se hace responsable del Buen Gobierno fiscal de la sociedad cotizada y tendrá que asumir las consecuencias si no lo cumple.

Por otro lado, la normativa mercantil en cuanto al Buen Gobierno Corporativo, las buenas prácticas y la elaboración del informe de gestión; se complementa con recomendaciones de seguimiento voluntario:

- El Código de Buen Gobierno y la Guía para la elaboración del informe de gestión, elaborados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- El Código de Buenas Prácticas Tributarias de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, que perfecciona la normativa fiscal en la relación de cooperación que mantiene ésta con el obligado tributario que lo suscriba.

El Código de Buenas Prácticas Tributarias hace necesario un Manual de Buenas Prácticas Tributarias, debido al amplio contenido del primero. Este Manual, desarrollado por el obligado tributario, tendrá que contener medidas generales en cuanto a la gestión del riesgo fiscal, siendo las más relevantes:

- La fijación de la estrategia fiscal de la empresa por parte del Consejo de Administración.
- No tener estructuras tributarias opacas
- Reducir los conflictos que se deriven de la interpretación de la normativa aplicable.
- Buenas prácticas en materia de transparencia fiscal empresarial

También medidas más particulares que pueden evitar o reducir el riesgo de contingencia en determinadas situaciones: deberá contener los preceptos aplicables y las pautas de conducta que desarrollará la empresa, los criterios que va a seguir a la hora de interpretar las normas tributarias, y las obligaciones tributarias básicas que debe cumplir la empresa para no incurrir en riesgos fiscales.

8. PYMES

8.1. Concepto

A pesar de la popularidad del término PYME no resulta fácil dar un concepto general de Pequeña Y Mediana Empresa, pues en ocasiones se acude a criterios cualitativos, siendo el más común de ellos el que se refiere a los vínculos familiares ya sea en la propiedad como en la gestión de la empresa; y otras veces a criterios cuantitativos, al número de trabajadores, al volumen de negocio, o balance general.

Generalmente se suele seguir el concepto comunitario de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo:

“La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.”

Hay que resaltar que según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2018 hay en España 3.335.403 empresas, de las cuales 3.330.971 (99,88%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados).

Dentro de las mismas, me centraré en las sociedades de responsabilidad limitada, pues es detrás de la figura del autónomo -que no nos interesa para este trabajo-, la forma predominante en la constitución de una empresa.

	Total	Micro Sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más
Persona física	53,5%	66,3%	41,6%	4,7%	0,0%	53,6%	0,0%
Sociedad Anónima	2,4%	1,4%	2,1%	13,4%	29,0%	2,3%	41,4%
Sociedad Limitada	35,4%	23,9%	47,5%	71,7%	53,7%	35,4%	38,5%
Otras formas jurídicas	8,7%	8,4%	8,8%	10,2%	17,3%	8,7%	20,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: INE, DIRCE 2018, (datos actualizados en enero de 2019)

8.2. Problemas a los que se enfrentan

A pesar de formar una gran parte del motor que mueve nuestra economía, y ser vitales para promover el empleo y la competitividad, se enfrenten a numerosos problemas. Los principales son la falta de financiamiento, el riesgo y consecuente temor al crecimiento, o la falta de innovación.

Los gestores de las PYMES, conocedores de las debilidades de su negocio, tienen miedo a entrar en mercados más amplios porque en gran parte desconocen las técnicas necesarias para crecer. De la misma forma, considero que otro riesgo que afecta a cualquier tipo de compañía, es la inexistencia de códigos éticos en la actividad de la empresa.

Por otro lado, hay que hacer especial hincapié en las limitaciones financieras en las PYMES, pues cuanto menor dimensión tenga la empresa, más concentrada estará su propiedad, su vida será más corta, y sus dificultades para aprovechar oportunidades serán mayores. Asimismo, el riesgo de los propietarios será mayor en estas empresas, y su dependencia respecto del crédito bancario, puesto que a menor dimensión menores fuentes de financiación.

Hay una especial discriminación en contra de estas empresas, más aún si son de nueva creación, con independencia de si son o no solventes y rentables. Esto es debido a la incertidumbre provocada por la escasez de información para distinguir a unas de otras, lo que conlleva a un deterioro en el acceso bancario del conjunto porque las entidades bancarias consideran que las garantías que se aportan son insuficientes.

La consecuencia de esto es que continúan sus carencias estructurales, disminuyen sus ganancias, y finalmente se ven incapaces de afrontar inversiones a largo plazo.

Igualmente, la mayor concentración de la propiedad y control sobre las decisiones directivas, provoca que incurran en menos riesgos, y todo ello en conjunto da lugar a menos proyectos de inversiones, de menor dimensión y riesgo más bajo.

8.3. Implementación del gobierno corporativo en las PYMES

“El Buen Gobierno no es un factor más para la generación de valor en las empresas, la mejora de su eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de clientes, inversores, proveedores y empleados. Es la garantía de todo ello, la llave que abre la puerta del “Círculo Virtuoso de la Sostenibilidad”.

La sostenibilidad económica, social y medioambiental de la empresa debe basarse en su rentabilidad que es siempre la primera y fundamental exigencia para su supervivencia. Y sobre ella apoyar el resto de factores que permiten crecer, elevar la competitividad, atraer talento e inversiones y, en definitiva, crear valor, ser útil a la sociedad y generar en ella progreso y bienestar.” (Garamendi Lecanda, A., 2018, pp.8)

Los factores más importantes a la hora de adoptar voluntariamente las normas de gobierno corporativo en estas sociedades, son evitar el abuso de poder, permitir un adecuado reparto de competencias, prevenir los conflictos de intereses y la falta de diligencia de los administradores, fomentar el interés y participación de los socios...en definitiva, mejorar la eficiencia estratégica.

Asimismo se puede apostar por el gobierno corporativo para incrementar las expectativas de financiación a largo plazo, su crecimiento productivo y competitivo, y sus expectativas de competitividad, por la internacionalización de las relaciones y de los flujos financieros y comerciales.

Se ha destacado que los estándares de buen gobierno son muy útiles a la hora de generar credibilidad y confianza en inversores, proveedores, clientes y entidades financieras. Proporcionar en tiempo útil información cuantitativa y cualitativa sobre el gobierno corporativo, completa, correcta, y ordenada para la protección de los inversores y dirigida a la adopción de decisiones informadas de inversión-financiación, obtiene como consecuencia una buena reputación empresarial, gracias a la transparencia, seguridad y confianza que conlleva este medio de gestión.

En el ámbito interno, tiene efectos positivos en la organización y funcionamiento de los órganos de la sociedad, porque se sigue un código que

tiene como fin crear estructuras de gestión y asegurar la expansión y continuidad del negocio a largo plazo.



Fuente: Consejo General de Economistas y CEPYME (2018), "Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas"

En consecuencia, hoy en día nadie discute que el Gobierno Corporativo es un elemento fundamental para el buen desarrollo de las empresas. No obstante, la aplicación de las normas de Buen Gobierno Corporativo que se llevan a cabo en las grandes empresas cotizadas, es un gran reto para las PYMES puesto que en muchas ocasiones es inviable su aplicación directa, ya sea por la situación de la empresa, su estructura, su estrategia, o el momento generacional.

De esta manera, sin ofrecer un patrón único de soluciones para mejorar el gobierno de las empresas, pues estarán condicionadas a la estructura y tamaño de la empresa, sus necesidades y expectativas, y los costes de su adopción y los beneficios que esperan obtener; habrán de ser los principios de buen gobierno los que se amolden a la empresa, no al revés, evitando así eliminar la flexibilidad que caracteriza a las PYMES.

Se ha de buscar reformular y reorientar las recomendaciones de buen gobierno en busca del objetivo de cada PYME, que serán esencialmente, profesionalizar la gestión, y resolver los conflictos que se dan en numerosas ocasiones entre las mayorías y las minorías en el seno empresarial.

Se requiere una etapa inicial de análisis y preparación para organizar la propiedad, el gobierno y la dirección de la empresa, pues si este proceso clave se elabora con errores, lo que está en juego es la supervivencia de la empresa.

Y posteriormente, lo más importante es definir el objetivo de la empresa, sus valores, y sus expectativas, y en función de ello, distribuir las tareas de Buen Gobierno, supervisar la marcha de la empresa y de sus directivos, y comprobar que se satisfacen los intereses tanto de los accionistas como de los *stakeholders*.

A partir de estas prácticas se podrá garantizar a los clientes, accionistas y otros interesados, la transparencia, objetividad y competitividad con que se lleva a cabo la gestión empresarial.

La **primera de las recomendaciones** es el paso de una administración unipersonal a la creación de la figura del consejo asesor, hasta la **creación de un consejo de administración**, con consejeros independientes, profesionales, y externos. De manera que el poder pasa de estar concentrado en una persona, a compartirse con otra que otorga apoyo y asesoramiento en la toma de decisiones, hasta que finalmente se crea un órgano que además supervisa.

Sin embargo, me gustaría señalar que hay que tomar esta propuesta con precaución, pues en numerosas ocasiones se han diagnosticado problemas en los Consejos de Administración que perjudican su efectividad tales como:

- a) Que la información recogida en los informes preparados para el Consejo (*board books*) es de carácter cortoplacista, y por lo tanto inadecuada. A esto, se suma la falta de claridad en la definición de los intereses de los propietarios para desarrollar una estrategia empresarial que encaje con sus expectativas.
- b) Dimensión y composición inadecuada para lograr un funcionamiento eficaz y participativo.
- c) Invasión de las funciones que corresponden a la Dirección, por no haber una clara separación entre las tareas y las responsabilidades de propiedad, gobierno y dirección.
- d) Relaciones tóxicas entre los miembros del Consejo, alta incomodidad del propietario-fundador como presidente del Consejo de Administración por

tener que adaptarse a decisiones colegiadas, falta de liderazgo, reuniones poco constructivas, etc.

Propuestas realizadas para afrontar estos obstáculos:

1. El Profesor Krishna Palepu de Harvard sugiere incluir en los *board books*:

- Un resumen de la estrategia junto al resto de la información, de manera que el Consejo comprenda la estrategia y monitorice su ejecución.
- El uso de estándares internacionales de reporting, *International Business Communication Standards*, que además de mejorar la calidad de la información, reducen los costes y el tiempo de reacción.
- E incluir aspectos ambientales, sociales, y de Buen Gobierno (ESG: *Enviromental, Social, Governance*)

Respecto a esto último, un estudio elaborado por EY en 2018 bajo el título "*Does your nonfinancial reporting tell your value creation story?*" concluyó con el resultado de que el 96% de los inversores encuestados reconoce que estos tres aspectos constituyen un rol fundamental a la hora de tomar la decisión de dónde invertir. Los factores primordiales que consideran los inversores son el cambio climático, los derechos humanos, y los riesgos asociados al gobierno corporativo.

2. El Código de Buen Gobierno en España recomienda que el número de consejeros esté entre 7 y 15. Los Consejos más compactos, como los británicos, cuyo número de miembros se sitúa entre 7 y 9 son más eficientes que los Consejos japoneses, cuyo número de consejeros es de 21-24.

Añadir diversidad al Consejo (profesionales más jóvenes, diversidad de género y de perfiles internacionales, mayor proporción de consejeros externos), pues se obtienen mejores resultados y se evita caer en el pensamiento grupal que no aporta valor al debate.

3. Planificar una agenda anual de sesiones con el orden del día que corresponda, y transformar el desarrollo de las reuniones, de forma que

se eviten situaciones disfuncionales, se cree un ambiente de confianza, de escucha, razonamiento y argumentación.

Las reuniones han de tener cierta frecuencia, pero sobre todo, han de ser productivas; lo importante es que sean capaces de solucionar problemas.

4. Además, se sugiere un desdoblamiento entre los cargos de director general y presidente del consejo, si la economía de la empresa lo permite, e incrementar la autonomía del consejo como un control sobre el poder del director general. El problema que veo a esto último es que se pueda ver comprometida la autoridad del director general o diluir el espíritu emprendedor de la empresa.

A menos que la dirección y el consejo de administración jueguen bien su papel, la integridad del conjunto está amenazada; y la solución puede ser o bien forjar vínculos sólidos entre estas partes, lo que ayudará a reequilibrar el sistema de gobierno corporativo y a conseguir un cambio duradero; o bien la existencia de unas comisiones de control, y que a esto le sigan consejeros independientes, que ayuden a gestionar mejor la empresa. Esto último es lo que considero más conveniente.

Debido a la vulnerabilidad a los cambios económicos y financieros que caracteriza a las PYMES, la siguiente propuesta es una **buena gestión de riesgos**, que identifique los riesgos de manera temprana, y los gestione correctamente. Esto puede suponer un factor esencial para la supervivencia de estas empresas.

A medida que la empresa vaya adquiriendo mayor dimensión deberá profesionalizar este mapa de riesgos, identificándolos, evaluándolos y analizándolos con mayor rigor.

Por ello, siempre es recomendable la auditoría externa, siendo importante que, en el caso de que ésta no se pueda costear en las pequeñas empresas, que las funciones de auditoría interna y de la comisión de auditoría sean llevadas a cabo por la propiedad o por personas de su confianza.

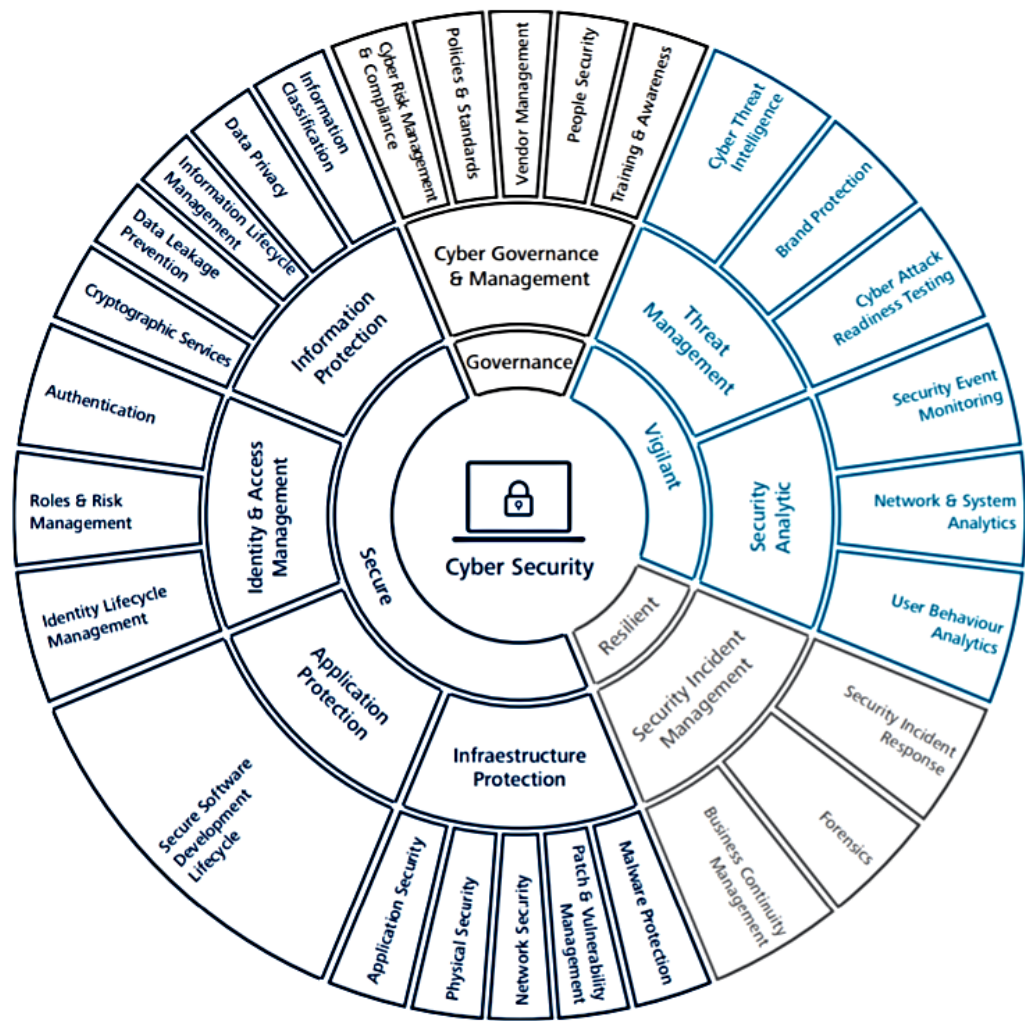
Además, se tendrían que establecer sistemas de información interna para informar a los órganos de gobierno sobre el comportamiento de los riesgos en el negocio.

Tal auditoría se tendrá que preocupar también por verificar que las Cuentas Anuales de la empresa presentan la imagen fiel que ha de seguir toda contabilidad tanto en la situación financiera como patrimonial, reflejando la realidad de lo acontecido.

Además de la búsqueda de la seguridad física de la empresa a través de un análisis de los riesgos, otra propuesta es el avance hacia la **ciberseguridad**, para eliminar cualquier posible daño, algo primordial hoy en día, donde el riesgo que supone Internet se está viendo incrementado.

Gran parte de las decisiones que toma la empresa dejan rastro en la red, pudiendo verse comprometida la confianza o la credibilidad de la compañía tanto presente como futura por ataques externos.

Al no ser éstos los típicos riesgos tangibles, la dirección obvia este problema, debido en gran parte, a la falta de concienciación. Por lo tanto, ante el problema de la escasez de los recursos de las PYMES, la única recomendación es que bien la dirección o bien el consejo de administración tengan en cuenta este problema para destinar parte de los mismos a su prevención.



Fuente: Deloitte (2016) “Reflexiones de un CIO sobre la ciberseguridad” *Cuestión de confianza, Revista de Gobierno Corporativo, n°7*, pp.75

Por otro lado, la incidencia de las normas de buen gobierno sobre las **decisiones estratégicas** de las PYMES es un aspecto esencial, debido a que las crisis de las empresas en numerosas ocasiones están ocasionadas por déficits en la toma de decisiones.

Este déficit se caracteriza por el hecho de que las PYMES se centran en las decisiones cortoplacistas y no contemplan el enfoque estratégico de la empresa, pudiendo adoptar decisiones como fusiones y adquisiciones de otras empresas, grandes inversiones, o desinversiones.

Actualmente en las PYMES el director general continúa siendo el responsable último de los resultados de su empresa, lo que le exige cubrir un amplio rango de funciones de liderazgo, mantener estándares éticos, crear un entorno de trabajo alentador, e implantar y mantener el propósito corporativo. En consecuencia, es el único sujeto con autoridad, tiempo y conocimiento respecto a la posición de la empresa y para desarrollar una apropiada estrategia corporativa.

Por lo tanto, considero que una vez que los directores generales conocen cuales son los recursos de sus empresas, el límite del alcance de los mismos y los mecanismos organizativos que harán que liberen su valor dentro de la empresa, están en posición de desarrollar una estrategia que construya una auténtica ventaja corporativa, apoyándose para ello en los consejos, que han de ir teniendo un mayor papel en la toma de decisiones estratégicas.

En el caso de que se dieran conflictos, se suele acudir a instrumentos extrajudiciales para resolverlos, como el arbitraje o la mediación.

He de señalar **la transparencia** en la información como un valor estratégico, pues el hecho de verter información relevante, fiable, comprensible, verificable y oportuna al exterior sobre el control de una gestión interna y toma de decisiones eficiente eliminaría o reduciría el fallo de mercado de la “asimetría informativa” presente en la relación entre estas empresas y las entidades financieras.

La pretensión no es que estas compañías revelen datos ni información privilegiada que ponga en riesgo su posición competitiva, sino que detallen información material organizativa suficiente, oportuna y útil para que los terceros tengan a su disposición los elementos clave para adoptar de forma razonada y fundada una decisión de inversión.

De esta forma se corrige el déficit de información para devolver la confianza de los clientes, proveedores y potenciales inversores tanto con divulgación de información contable cuantitativa como con más y mejor información cualitativa relativa a una adecuada gestión de la sociedad basada en la ética, la lealtad y la fidelidad, de sus estructuras y prácticas de gobierno.

En base a esto, el gobierno corporativo crea valor y está en la base de la decisión de inversión.

A mayores niveles de información homogénea y comparable, menores costes tendrán los inversores para evaluar los riesgos de gestión y operativos con el fin de distinguir, a efectos de invertir y financiar, a unas sociedades, en este caso, no cotizadas de otras.

Este plan estratégico -formado por la misión y valores de la sociedad, el escenario futuro al que aspira, y los objetivos estratégicos y un plan de acciones en parte responsabilidad del consejo de administración, quien debe tanto aprobarlo como ponerlo en práctica, y posteriormente supervisarlos.

Esta transparencia también es clave para la reputación y éxito de la empresa, con el objetivo de evitar prácticas corruptas y que la honradez, el rigor profesional, y el buen juicio, sean los aspectos que lideren las conductas empresariales.

La empresa se tiene que preocupar también por dirigir correctamente la **Responsabilidad Social Corporativa**, debido a que su actividad genera una serie de impactos sobre sus trabajadores, clientes, proveedores, inversores...etc.; pero también sobre el medio ambiente, y la sociedad en general. Por ello, actualmente, que cada vez hay una mayor concienciación de la sostenibilidad, el cambio climático, y la contaminación, la empresa verá incrementado su valor si cuida su conducta en estos aspectos.

La siguiente y última propuesta es diseñar una **política de compromiso ético**, donde los administradores y directivos se declaren firmes a determinados valores, **y una política de remuneraciones** transparente y orientativa, de manera que se condicionan a criterios predeterminados de rendimiento en el caso de consejeros ejecutivos; y criterios en los que exista cierta relación entre el tiempo de dedicación y la responsabilidad que se asume en el consejo de administración en el caso de los consejeros no ejecutivos.

La cuantía habrá de ser la necesaria para atraer y retener a los miembros del perfil deseado, y la parte variable sólo se ha de pagar en el caso de que se alcancen los objetivos.

En definitiva, en palabras más cotidianas, si se me permite la licencia, la implementación de las propuestas del Gobierno Corporativo en las PYMES se realiza con el objetivo de saber qué hay que hacer, quién hace qué, y cómo hay que hacerlo.²

8.4. Rentabilidad del buen gobierno

Numerosas investigaciones han demostrado que el Buen Gobierno impacta de manera positiva en la evolución de la empresa:

- Las compañías generan más valor cuando el presidente del Consejo de Administración no es la misma persona que el consejero delegado (Carapeto y otros, 2005).
- Las compañías con una comisión de auditoría integrada por consejeros independientes tienen menos costes de auditoría externa (Krishnan y Visvanathan, 2009).
- Es indispensable para obtener inversión externa, un reciente informe de EY (2017) señala que “el 97% de los inversores institucionales ha llegado a cancelar o reconsiderar una inversión ante un marco insuficiente de Gobierno Corporativo”

² Resulta llamativo el test de evaluación de buenas prácticas en PYMES, configurado por el Consejo General de Economistas y CEPYME, con el objetivo de determinar el grado de implementación de estas prácticas en la empresa. Estos órganos, conscientes de la importancia de la gobernanza de una organización y la posibilidad que tienen las empresas de iniciar políticas y procedimientos de buen gobierno, elaboraron un test en su informe de enero de 2018 con el fin de lograr la implementación de esta herramienta.

Me remito a señalar que se encuentra en la Guía de Buen Gobierno para Empresas Pequeñas y Medianas, concretamente en la pág.37, por si fuera de su interés.

- Contribuye a profesionalizar la gestión de la empresa, aspecto que con frecuencia escasea en las PYMES, y que es indispensable para favorecer el crecimiento y desarrollo.
- Ayuda a reducir los conflictos intrasocietarios.
- Las empresas en las que la información contable se presenta más transparente y a su vez tienen un mayor porcentaje de consejeros independientes, tienen mejores resultados empresariales.
- Según un informe anunciado por Mapfre (2017), realizado por expertos de las universidades de Cranfield y Siena, el Gobierno Corporativo es el índice dentro de la Inversión Socialmente Responsable (ESG) con mayor relación con la rentabilidad de la inversión a largo plazo, obteniendo una rentabilidad anual del 11'54% por encima del 9'13% del resto de empresas.

Este estudio, realizado a grandes compañías, se puede aplicar a las PYMES, pues el fundamento de su mayor rentabilidad fue la mayor confianza que aportaban a los inversores un seguimiento de las pautas de buen gobierno, quienes consideraban que asumían menores riesgos y “evitaban escándalos”. Esto último ha adquirido más importancia tras la crisis financiera y los casos de corrupción que han salido a la luz en los últimos años.

- Las compañías con mejores sistemas de control proporcionan información financiera de mejor calidad, y tienen menos errores, maquillajes y fraudes contables. Además, sus resultados son más predecibles lo cual hace que aumente la confianza de analistas e inversores (Brown y otros, 2011).
- Las compañías con buenos valores y mejores comportamientos éticos tienen menor volatilidad en su rentabilidad y alcanzan mejores resultados en años de crisis (GABV,2014).

- Una gestión de riesgos bien administrada y en línea con la toma de decisiones estratégicas, tiene un impacto directo en la reputación corporativa.
- Las empresas con Gobiernos Corporativos débiles pueden generar posibles beneficios cortoplacistas, pero exponen a las empresas a mayores riesgos a medio y largo plazo (Arjoon, 2017).
- Las empresas con Gobiernos Corporativos sólidos son menos susceptibles a que entes externos influyan en sus objetivos estratégicos y de rentabilidad (Rowley, Shipilov y Greve, 2017).

Cuando una compañía implementa estas prácticas, costes como los sistemas de control, por ejemplo, aumentan; pero las consecuencias negativas del mal gobierno acaban siendo peores, pudiendo incluso acabar con el cierre de la empresa.

Aunque inicialmente el coste sea mayor, al ser visto como un cúmulo de cargas burocráticas innecesarias, posteriormente se obtendrían no sólo los beneficios que se desprenden directa y automáticamente de una gestión interna profesionalizada y transparente, sino también los beneficios indirectos de poder acceder mejor a recursos alternativos financieros externos.

En palabras del Comité Económico y Social Europeo, acerca del Libro Verde sobre la normativa del gobierno corporativo en la UE: “extender a las empresas que no cotizan en Bolsa los principios del gobierno corporativo por medio de (...) reglamentaciones no vinculantes (...) es un proceso que debe promoverse y fomentarse.”

Sería interesante el fomento de iniciativas de sensibilización, difusión, información, comunicación y formación con el fin de mejorar la gestión corporativa de las PYMES. Esto podría llevarse a cabo por instituciones públicas o privadas, mediante reuniones informativas, talleres, publicaciones especializadas, charlas, folletos o difusión de “*best practices*” que promuevan y promocionen estas propuestas de adopción voluntaria, poniendo hincapié en los beneficios que conlleva su adopción.

9. CONCLUSIONES

Las PYMES forman una parte esencial del motor de la economía de nuestro país, por ello, si se desea que éstas se mantengan en el tiempo, y que sobrevivan a etapas de crisis económica, deben estar dotadas de una estructura “sana” que se lo permita.

El Gobierno Corporativo no garantiza la supervivencia de la empresa ante cualquier dificultad del mercado, pero sí ayuda notablemente a ello. Y pese a que las PYMES pueden percibir la aplicación de los códigos de buen gobierno como una imposición, y un trabajo adicional; las propuestas de Gobierno Corporativo buscan ser una guía para las empresas, no una restricción de su capacidad operativa, de hecho, éstas pueden medir su nivel competitivo dentro del mercado a través del cumplimiento de las propuestas que el buen gobierno señala.

El Gobierno Corporativo en España aún tiene mucho que avanzar en comparación con otros países europeos, pero vamos por el buen camino. La regulación del 2014 era absolutamente necesaria, ahora la “asignatura pendiente” es concienciar a las empresas no cotizadas, principalmente aquellas de responsabilidad limitada en las que me he centrado, de la asunción de las medidas voluntarias en este ámbito.

La principal dificultad que tienen que abordar las PYMES es la falta de recursos y de financiación para poder crecer, esta dificultad se ha visto acrecentada además tras la crisis económica. Las empresas han de demostrar que son capaces de devolver la inversión que se les proporcione, y esto no se podrá llevar a cabo si no hay una auténtica transparencia en su contabilidad, patrimonio o métodos de actuación.

El siguiente problema es aclarar en qué punto se encuentra la empresa, y cuál es su destino, pues la visión a corto plazo se verá frustrada en el momento que surjan imprevistos tanto procedentes de agentes externos como internos. Una vez marcados los objetivos, la dirección tendrá que compartirlos con un consejo, que le apoye, asesore, e incluso controle. Todo ello dotará a la empresa de un mayor valor, optimizará la estructura empresarial, y principalmente, permitirá una mayor pervivencia en el tiempo.

En definitiva, la implementación de las propuestas de gobierno corporativo en las PYMES es un instrumento necesario que han de utilizar en la medida de sus capacidades, pues se ha comprobado que se trata de una fuente de ventaja competitiva. Lo que está claro es que las empresas medianas pero con un volumen de negocio considerable estarán capacitadas para utilizar esta herramienta de un modo más profesional y destinando a la misma mayores recursos, mientras que las empresas familiares solo podrán seguir las propuestas de Gobierno Corporativo de una forma más acotada.

10. BIBLIOGRAFÍA

Amat, O. y Zanotti, C. (2017): “Buen Gobierno en materia contable y financiera” *Revista de contabilidad y dirección*. Vol.25, pp.35-52

Banco Mundial (2005): Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Tomo I. Disponible en:
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/f7eb5b8048a7e663a64fe76060ad5911/Toolkit2_Spanish_Tom1.pdf?MOD=AJPERES [consulta 25/01/2019]

Bueno Campos, E. (1998). *Corporate governance: del informe Cadbury al informe Olivencia*. Actas del seminario organizado por el Instituto Universitario Euroforum. El Escorial, Madrid.

Consejo General de Economistas y CEPYME (2018): “Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas”. Disponible en:
<https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2018/02/Gu%C3%ada-Buen-Gobierno-Pymes.pdf> [consulta 1/06/2019]

Canyon, M., Judge, W., & Useem, M. (2011): “Corporate Governance and the 2008–09 Financial Crisis.” *Corporate Governance: An international review* , pp. 399-404.

Da Conceição da Costa Marques, M. (2007): “La *corporate governance* en el sector público: principios, elementos y enmarcación conceptual.” *Dialnet*.

Davis, G. (2005): “New Directions in Corporate Governance.” *Annual Review of Sociology* , 31, pp. 143-162

Deloitte (2012): “Análisis sobre la situación actual de las empresas españolas no cotizadas en relación con el Buen Gobierno”. Disponible en:
file:///C:/Users/Asus/Downloads/Deloitte_ES_GRC_Gobierno-Corporativo-Estudio-Deloitte-ESADE-Gobierno-Corporativo.pdf [consulta 15/02/2019]

Deloitte (2016) “Reflexiones de un CIO sobre la ciberseguridad” *Cuestión de confianza, Revista de Gobierno Corporativo, nº7*. Disponible en:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte-ES-Riesgos-cuestion-de-confianza-07.pdf>

[consulta 16/06/2019]

EY (2017): “Ocho claves a tener en cuenta en la gestión del Gobierno Corporativo”. Disponible en: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ocho-claves-a-tener-en-cuenta-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo/\\$FILE/ey-ocho-claves-a-tener-en-cuenta-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ocho-claves-a-tener-en-cuenta-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo/$FILE/ey-ocho-claves-a-tener-en-cuenta-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo.pdf) [consulta 17/06/2019]

EY (2018): “Does your nonfinancial reporting tell your value creation story?” Disponible en: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ccass-survey-2018-report/\\$FILE/ey-ccass-survey-2018-report.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ccass-survey-2018-report/$FILE/ey-ccass-survey-2018-report.pdf) [consulta 16/06/2019]

Herrera Robles, W. (2001): “El buen gobierno corporativo. Ventajas de la implantación de un sistema ético para el gobierno de las sociedades mercantiles.” *Revista de derecho. Universidad del Norte*, 16: pp.173-200

Hierro Anibarro, S. (2014): *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*. Marcial Pons, Madrid

Holmstrom, B. & Kaplan, S.N. (2003) “THE STATE OF U.S. CORPORATE GOVERNANCE: WHAT’S RIGHT AND WHAT’S WRONG?” *Journal of Applied Corporate Finance* 15. Working paper nº9613. Disponible en: <https://www.nber.org/papers/w9613> [consulta 03/04/2019]

Ibáñez Jiménez, J. y Martín de Vidales Godino, M. (2015): “Cuadernos de la Cátedra Garrigues. Derecho de sociedades, gobierno corporativo y relaciones con inversores”. Disponible en: https://www.comillas.edu/images/catedras/Garrigues/Cuadernos_C%C3%A1tedra_Garrigues_vol.2.pdf [consulta 26/01/2019]

Instituto de consejeros-administradores (2017): “Principios de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas”. Disponible en: <http://iconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/principios-buen-gobierno-no-cotizadas.pdf> [consulta 05/02/2019]

Jordá García, R. y Navarro Matamoros, L. (2015): *Mejora del gobierno corporativo de sociedades no cotizadas (a propósito de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre)*, Ed. DYKINSON, Madrid

Lessing, John P.G. (2003) "Law in society: The corporate governance debate." *The National Legal Eagle*. Issue 1, Article 5

Mapfre (2017): "Dos estudios de las universidades de Siena y Cranfield demuestran que la inversión en empresas con buen gobierno corporativo es más rentable en el largo plazo" Disponible en: <https://noticias.mapfre.com/fondo-inversion-good-governance-fund/> [consulta 16/06/2019]

Ministerio de Industria, comercio y turismo. Gobierno de España (2018): "Retrato de la PYME". Disponible en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2018.pdf> [consulta 03/06/2019]

Noticias jurídicas (2014): "Contenido y novedades de la Ley 31/2014, por la que se modifica la Ley de sociedades de capital, para la mejora del gobierno corporativo." Disponible en: <http://noticias.juridicas.com/actualidad/noticias/8995-contenido-y-novedades-de-la-ley-31-2014-por-la-que-se-modifica-la-ley-de-sociedades-de-capital-para-la-mejora-del-gobierno-corporativo/> [consulta 15/02/2019]

Paz Ares, C. (2004): "El gobierno corporativo como estrategia de creación de valor" *Indret. Working paper* nº182. Disponible en: http://www.indret.com/pdf/182_es.pdf [consulta 26/01/2019]

Portalanza, A (2013): "Gobierno Corporativo, una aproximación teórica" *Saber, ciencia y libertad*. Vol.8. nº1, pp.117-124

Uría Menéndez (2015): "Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo" Disponible en: https://www.uria.com/documentos/publicaciones/4663/documento/UM_reforma_LSC.pdf?id=5846 [consulta 15/02/2019]

Zunzunegui, F. (2006): "¿Qué es el Gobierno Corporativo?" *RDMF Revista de Derecho del Mercado Financiero*.