

## **BUEN GOBIERNO, PYMES VIABLES Y DESARROLLO PERSONAL DEL EMPRESARIO**

Dr. Francisco Bosch, director, Guadanalítica S. A<sup>1</sup>

Dr. José Miguel Ponce, Profesor Titular de Marketing, Universidad de Alcalá<sup>2</sup>

---

### **RESUMEN**

La idiosincrasia del empresario es un elemento esencial en el buen gobierno y organización de las PYMES en tanto son gerencialmente diferentes a la empresa estructurada sea mediana o grande. En esta comunicación se analiza a los empresarios de PYMES que no gobiernan adecuadamente su negocio y que, además, no contemplan que han de transformarse gerencialmente para mejorar la viabilidad de su negocio. Se adopta una perspectiva antropológica y económica para explorar por qué dichos empresarios no son consecuentes con la interdependencia inherente a los recursos que administran, ni con la derivada exigencia de gobernar las relaciones con sus colaboradores de manera profesional y, por tanto, ética. Las reflexiones se apoyan en la experiencia empírica de los autores, particularmente amplia en España y México. Se expone cómo abordar el proceso de transformación, o desarrollo, del empresario y se ilustra con un procedimiento centrado en torno al modelo-software SECAMDE.

### **1.- El buen gobierno del empresario de una PYME**

En las PYMES, gobierno y organización están decisivamente cualificados por la idiosincrasia del empresario. Su influencia es incomparablemente más determinante que la del empresario, o máximo dirigente, de una empresa grande (o de una mediana adecuadamente estructurada). Cuando se analiza el buen gobierno de una PYME se aprecia la importancia del perfil antropológico y, por tanto, la dimensión ética en el desempeño del empresario, en la línea que sigue Martínez- Echevarría (2005).

A lo largo del tiempo, el avance en el buen gobierno de una PYME, depende de cómo el empresario aborde el reto de la gestión estratégica y el reto (asociado) de pasar de una gestión centrada en el EMPRENDEDOR a un sistema de gestión (estratégico y operativo) centrado en la EMPRESA (organización y plantilla) dirigida por un EMPRESARIO. Retos que malamente se abordan cuando el empresario centra su gestión en “el día a día”, o sesga su dirección a favor de ciertas áreas (por ejemplo, producción), o adopta una visión *soberana* de SU NEGOCIO. Es decir, el *para qué* ha de inspirar y guiar la elección del *cómo* y de las consiguientes decisiones.

Es importante poner el acento en la viabilidad del negocio porque una empresa nace con una visión que se quiere llevar a cabo a lo largo del tiempo. Viabilidad que depende de la colaboración, y permanencia, en la empresa de las personas que trabajan en ella.

---

<sup>1</sup> [fbosch@guadanalitica.com](mailto:fbosch@guadanalitica.com);

<sup>2</sup> [Jmiguel.ponce@gmail.com](mailto:Jmiguel.ponce@gmail.com)

Las personas –no sólo el empresario- son esenciales en la PYME como en toda empresa que, como dice Doménech Melé (1996), es “...una sociedad de personas” No es realista, ni viable, una empresa basada en contratos de un día, por poner un ejemplo extremo. Planteamiento que comparten los miembros de la plantilla que desean relaciones estables. La continuidad de una relación de confianza, ética, propicia el buen gobierno y el desarrollo personal que se traduce en eficacia y eficiencia.

Consecuentemente, ambas partes han de perseguir, responsablemente –con profesionalidad- la viabilidad del negocio. Sería desleal, y no ético, por tanto, que una de las partes no actuara con profesionalidad, es decir, que no fuera competente en sus cometidos. Y el buen gobierno es el cometido principal del emprendedor que se ha convertido en empresario y ha creado una PYME en la que comprometen su futuro él y las personas que necesita para hacerla funcionar y prosperar.

El bajo porcentaje de PYMES que se consolidan responde a una casuística a la que el mal gobierno del empresario no es ajeno. Y algo similar ocurre con el elevado porcentaje de PYMES de más de cinco, o diez años, que llevan una existencia de alto riesgo financiero, generalmente reflejado en su precaria estructura financiera. Situación que pudo ser una deficiencia de nacimiento, pero que con el tiempo no se subsana, cuando no empeora, porque el empresario gobierna sin un sentido de la viabilidad o mejora estratégica del negocio al compás del crecimiento del negocio y de su adaptación a las transformaciones del mercado.

El empresario tiende a subestimar la relación de complementariedad –y por tanto, de interdependencia- entre quienes participan en la PYME. El mal gobierno, derivado de la unilateralidad del empresario, afecta a la viabilidad de la PYME y por tanto comporta una responsabilidad ética dada la relación de interdependencia entre empresario y plantilla. En esta comunicación se propone que la viabilidad de la PYME sea el norte del buen gobierno del empresario. Viabilidad de la PYME que tiene su contrapartida en la viabilidad de la relación laboral o de empleo. Es decir, el buen gobierno es un requisito ético para una cooperación -o ayuda con sentido de servicio- perdurable entre empresario y colaboradores.

Buen gobierno, o gobierno competente, que requiere del empresario la aplicación de una gama de capacidades que generalmente no tiene, dado que suele sobresalir en alguna y ser deficiente en otras, no menos importantes. Carencias que son subsanables. Aunque, en la práctica, no suela ocurrir y es muy frecuente que el emprendedor no se transforme en empresario que se comporte como un buen gobernante de la organización que paulatinamente ha ido conformando.

Transformación que generalmente no tiene lugar porque el emprendedor no percibe la trascendencia de sus limitaciones gerenciales. Los consejos del consultor externo no le convencen, cuando no los considera entre paternalistas y banales, emitidos por alguien que sabrá de negocios, pero que desconoce la singularidad de su empresa. Autodiagnósticos, baterías de indicadores, o comparaciones parciales o funcionales tales como los “*benchmarks*”, tampoco le suelen inducir a reconocer sus carencias gerenciales. En el mejor de los casos le ayudan a identificar debilidades operativas concretas. Sin embargo, incluso en tal situación puede que le lleven a adoptar una

decisión, por ejemplo, en el ámbito de producción que no sea estratégicamente prioritaria.

Esta comunicación se centra, precisamente, en **los empresarios que no descubren que han de transformarse gerencialmente**. En esta reflexión se menciona un instrumento, el Servicio Secamde, de ayuda al empresario para romper el nudo gordiano del reconocimiento de sus inadecuadas capacidades gerenciales que se traducen en un mal gobierno que tiene un efecto desfavorable en la viabilidad del negocio. El empresario aporta la información de la situación estratégica de su empresa que es procesada por el modelo-software Secamde que le aporta un diagnóstico y simula un camino de mejora para su viabilidad futura. Un consultor analiza con el empresario las recomendaciones en el contexto del informe generado.

Sin embargo, el empresario siente que, paradójicamente para él, más importante que la foto de la PYME que ha recibido es el resultado del esfuerzo de introspección y análisis de su perfil gerencial que él ha realizado. Y se trata de un proceso que se puede ejecutar en una jornada de trabajo. Este ejercicio, si así lo decide el empresario, se convierte en la primera fase de un procedimiento para la transformación del empresario que es, a la vez, el inicio de una gestión estratégica, y medible, del negocio.

## **2.- Los emprendedores y las PYMES analizados en esta comunicación**

En este trabajo se aborda el caso de las PYMES dirigidas por un emprendedor, típicamente, una persona que tenazmente acomete una ilusionada visión del porvenir de su negocio con una desigual capacidad gerencial que repercute desfavorablemente en la viabilidad de la empresa. Se analiza, por tanto al emprendedor que, además de no gobernar satisfactoriamente su empresa (organización), no es consciente de cómo tales carencias son una seria amenaza para su negocio. Concepto que encaja en la descripción de la singularidad de la PYME de Mónica Vázquez (2006).

El análisis, va predominantemente orientado a las PYMES que tienen entre varios años de actividad y unos diez años aproximadamente. Pymes, por tanto, de tamaño mediano-pequeño y pequeño, aunque se estima que lo expuesto es aplicable a bastantes empresas que no están dentro de los rangos indicados. El grupo se ha escogido a partir del supuesto de que el grado de formalización organizativa se correlaciona con el tiempo desde sus comienzos y el tamaño de la PYME. Y de manera similar, se estima que la falta de un gobierno profesional, y no “*ad hoc*”, hay que relacionarlo con la edad y estructuración de la organización. Es decir, se parte del supuesto de que buen gobierno y formalización de los usos directivos se correlaciona con la estructuración de la organización y de sus procedimientos.

El ámbito contemplado es el del mercado español, con una referencia a la PYME mexicana. En México lo aquí se expone, se da con mayor frecuencia e intensidad, según la información empírica disponible. Sin embargo, las semejanzas son más importantes que las diferencias, salvo quizás en que la creatividad del mexicano se desenvuelve en un mercado financiero menos desarrollado que el español, como se indica en el reportaje de El Financiero (2007): “...la principal fuente de financiamiento son los proveedores en 60,6% de los casos, seguidos por los bancos comerciales en un 18,7%”.

La referencia al mercado mexicano, es de interés tanto por ser ilustrativa de lo que suele ocurrir en América, salvo en Estados Unidos y Canadá. Los análisis disponibles sobre PYMES suelen destacar, cuando no centrarse, en lo financiero. Y en cuanto a los servicios bancarios para PYMES los estudios apuntan al “...limitado acceso de la pequeña y mediana empresa a los servicios financieros ofrecidos por los bancos”. Lilibiana Rojas-Suárez (2006) Aunque, lo financiero que suele ser una debilidad de la PYME desde su nacimiento, se mantiene o agrava con el paso del tiempo. Situación que se da, precisamente porque el emprendedor no gobierna adecuadamente y no prioriza las oportunidades y amenazas en relación con las fortalezas y debilidades de su negocio.

Al hilo de lo que antecede, conviene indicar que se aborda la viabilidad de la PYME sea cual sea su situación y perspectivas. Es decir, aquí se trata de cómo mejorar el futuro de una PYME a partir de cómo gobierna el empresario. El crecimiento, estancamiento, o deterioro de la PYME es una realidad fundamental, pero que hay que verla en su contexto y, por tanto, calibrar en qué medida es consecuencia de la actuación de variables endógenas y exógenas (mercado o entorno en un sentido lato).

### **3.- La profesionalidad de un emprendedor de una PYME con una organización y gestión poco estructuradas**

Frecuentemente, se observa que la propensión del emprendedor a gobernar *a su manera* se deriva de una profunda convicción de que está acometiendo una iniciativa ganadora que él (piensa) tiene clara y sabe cómo se ha de abordar para que sea un éxito. Sin poner en duda que así sea en bastantes casos, parece que es típico que el empresario es poco realista en ámbitos fundamentales para la viabilidad de su proyecto tales como la financiación y la comercialización. Buen gobierno es realismo acerca de qué medios son necesarios, y cómo hay que emplearlos, para pasar de una visión ilusionada y optimista a una visión viable, sin dejar de ser ilusionada.

Es la propensión a gobernar la PYME con poco realismo y con la creencia de que se trata de *SU* empresa lo que invita a destacar las dimensiones antropológicas del emprendedor: Una persona que magnifica su visión del negocio y la eficacia de sus capacidades (generalmente asociadas al producto o servicio) y tiende a subestimar otras capacidades gerenciales que no domina; por ejemplo, no presta la atención debida a la gestión de las relaciones interpersonales con sus colaboradores y las exigencias organizativas que comporta.

Perspectiva que se centra en aspectos que, a menudo, perfilan el proceder del emprendedor; aspectos que suelen coincidir en su mayoría en los emprendedores que se analizan en esta comunicación:

- La confianza y tenacidad que se asocia a la confianza en el éxito de la visión y a saber cómo hacerlo
- Sentido patrimonial de la empresa que se concreta en un gobierno *autocrático* que se asienta en una “*miopía de la unilateralidad*”: Un miopía que se describe como una subestimación de la complementariedad y, por tanto, de la interdependencia entre los agentes que constituyen la empresa y de estos con la

organización (entendida como procedimientos o reglas de funcionamiento cooperativo). Estilo de gobierno que no aprecia la comunicación ni fomenta la confianza tan esencial para la buena marcha de toda relación humana

- Una propensión a la gestión diaria que no se complementa con una gestión estratégica orientada a la viabilidad
- Una sobrestimación de los aspectos asociados a lo que define la empresa, productos o servicios, y que suele denominarse como *miopía del producto*; es decir, se prima el “qué” se hace en detrimento de “cómo” (por ejemplo, comercialización) y “con quién” (personas y recursos financieros) se consigue que se traduzca en un éxito a larga plazo, en condiciones de poco riesgo de supervivencia

Y es **este tipo de emprendedor el que pocas veces consigue percibir sus limitaciones gerenciales** que se traducen en una falta de profesionalidad empresarial que, frecuentemente, le aboca a suspensiones de pagos, cuando no a la desaparición de su empresa. Situaciones que se propone evitar con un planteamiento que ayude al emprendedor a afrontar con éxito el nudo gordiano de su transformación de emprendedor a empresario que organiza y gobierna adecuadamente su PYME.

#### **4.- El buen gobierno de las interdependencias entre el emprendedor y los recursos que administra**

De manera análoga a lo expone Xavier Vives (2007) para la empresa pública, igual cabría decir que en la PYME también hay que hablar de dos problemas de agencia. Por una parte, el clásico problema de agencia entre los intereses de los colaboradores en relación a la empresa (confundida con su dueño-empresario). Pero por otra, el problema de agencia “en un sentido lato” entre los intereses del empresario (como gestor) y los de la empresa PYME como negocio. La distinción es útil, precisamente porque distingue entre los papeles del dueño y el del gestor, incorporados en la persona del empresario.

Por tanto, el buen gobierno de la PYMES no es una mera cuestión de control de una parte (empresario) sobre otra (los colaboradores). Parafraseando a Antonio Argandoña (2007), convendría preguntarse ¿cómo puede el empresario (representantes de los propietarios de la PYME) ayudar a la plantilla a que la empresa sea viable (generar todo el valor social que la empresa puede generar)?.

El buen gobierno de las PYMES descansa en la relación de confianza, y profesionalidad, entre empresario y colaboradores que es la base de un proyecto con porvenir. Confianza que requiere una conducta del emprendedor que equilibre su propensión a gobernar “*su empresa a su manera*” con la necesaria comunicación y participación de los colaboradores, que también son y sienten que es SU empresa –o así convendría que fuera. Y si trata de algo más que una dirección bienpensante, e ilustrada. La relación profesional y de confianza es la respuesta idónea a las interdependencias existentes entre el emprendedor y los recursos que administra. Recursos que pueden ser suyos o que administra bajo contrato, por ejemplo laboral o mercantil (proveedor).

El flujo de prestaciones que contemplan contratos como los laborales es, de suyo, impreciso, o más exactamente, ambiguo. El comportamiento de las partes, el flujo

aportado, es sensible al proceder de la contraparte. Por esto es esencial que el emprendedor actúe como empresario responsable y que así lo perciban sus contrapartes.

Por tanto, el comportamiento responsable, ético, de todos los que participan en la vida de la empresa se revela como un requisito necesario para la buena marcha de la empresa. Y, además, el comportamiento responsable, con actitud de servicio mutuo, es el reflejo de misma realidad esencial de la empresa: la importancia de la gestión de un conjunto organizado de recursos interdependientes dirigidos al logro de un fin. El empresario, consecuentemente, ha de dar ejemplo con un buen gobierno, un gobierno percibido como profesional. No en vano en la vida cotidiana se utilizan expresiones tales como *el ejemplo arrastra o predica con el ejemplo*. Un comportamiento profesional definido, en el Diccionario de la Real Academia Española, como el de *“la persona que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación”*.

Ética del buen gobierno que propicia la viabilidad de la empresa: algo valioso y con porvenir para quienes aportan recursos como el trabajo, en contraste con el coste de oportunidad asociado al riesgo que soporta el empleado de una PYME que, por su mal gobierno, tiene un futuro poco prometedor. El empresario, en otras palabras, no actúa éticamente, cuando adopta una visión unilateral y actúa con un sentido *soberano* (irrestringido) en la administración de unos recursos humanos y no humanos (de los que, generalmente, solo una parte son suyos).

## **5.- El nudo gordiano de la percepción de su mal gobierno por el empresario**

Al emprendedor que se contempla en esta comunicación, precisamente, por su idiosincrasia le resulta difícil darse cuenta de su mal gobierno. Su proyecto empresarial nace y se desarrolla en un halo de optimismo que, a menudo, le lleva a superar inesperadas, o imprevistas, dificultades. Una experiencia que refuerza su tenaz lucha por salir adelante. Sin embargo, tal proceder, suele confirmarle, falazmente, que su proyecto es singular y específica deberá ser la manera de llevarlo adelante. Singular y específico en contraposición a lo que es normal, convencional, o propio del desenvolvimiento de los negocios.

El emprendedor acabado de describir suele ser renuente a distraerse de lo urgente, del día a día. Lo importante es lo que él desea abordar y lo que urge atender, a menudo por no delegar adecuadamente. Las grandes preguntas (estratégicas) son para los académicos.

Se trata de un emprendedor que no es propenso a escuchar a consultores que en el mejor de los casos, le aportarán soluciones –y asesoramiento, que funcionan generalmente para aspectos operativos o para funciones concretas (financiera, recursos humanos, etc.). Asesores que no espera le resuelvan, en poco tiempo y con poco dinero, los grandes retos que solo él conoce, dado lo singular de su PYME.

Habrán casos en los que el emprendedor se ha desilusionado por las pseudo-soluciones para la estrategia de negocio, que ha intentado encontrar en auto-diagnósticos eficientes, pero poco fiables y con un aire de respuestas de manual –que no siempre deberían tomarse como sinónimo de respuestas inadecuadas. En otras

palabras, las herramientas sencillas y que requieren pocos recursos, se ofrecen de forma que se las percibe como poco creíbles y pronto quedan desacreditadas.

El empresario, en suma, no ve el bosque de las deficiencias de la propia capacidad gerencial. Lo que no equivale a sugerir que no es consciente de sus limitaciones y de su, presumible, ansiedad por aminorar problemas tales como los que tiene como consecuencia de su inadecuada estructura y flujos financieros. Lo que le falta es ver la conexión entre su manera de gobernar la empresa y la situación estratégica de la misma. Y, en definitiva, se trata de que el empresario desciende de su nube y practique una escucha humilde, a partir del reconocimiento de necesita ayuda.

## **6.- El servicio SECAMDE: De la evaluación de la gestión estratégica al proceso de transformación del empresario**

Secamde es un servicio de apoyo al empresario de PYMES, basado en un modelo-software, que evalúa las PYMES, simula e identifica los ámbitos de mejora, y orienta estratégicamente al empresario que participa en el proceso descrito. La empresa barcelonesa Codima desarrolló el modelo-software con ayuda de fondos por uno de los programas de I+D+i que administra el organismo público español CDTI.

SECAMDE parte del esquema conceptual de M. E. Porter expuesto en Estrategia Competitiva (1980). Se trata de un modelo-software que adopta un enfoque de *dirección estratégica de la empresa* como modelo de decisión; se formaliza, en un modelo explícito, el saber hacer estratégico, no explícito, del empresario. Un modelo que contempla una economía abierta, global. Además, el modelo considera –a diferencia de Porter- que la PYME es muy sensible al comportamiento del empresario, en un sentido distinto al que tiene el máximo directivo que, además, es relativamente menos importante en las empresas grandes.

El servicio SECAMDE a diferencia, por ejemplo, del *Balanced ScoreCard* de Robert Kaplan y David Norton (1992), se decanta por un sistema eficiente en el uso del tiempo del empresario y es simple en la información requerida. Por tanto tiene un bajo coste directo y es asequible el coste de oportunidad (en tiempo) que percibe el empresario. SECAMDE ofrece un enfoque del gobierno, y gestión estratégica, que es complementario con desarrollos funcionales tales como los ERPs (Planificación de Recursos de la Empresa) y los SCM (Gestión de la Cadena de Suministro).

SECAMDE no es solamente un modelo conceptual, en tanto:

- Potencia y estructura el saber hacer estratégico del empresario, al formalizar su conocimiento experto (*ad hoc* o no explícito) mediante un desarrollo de ingeniería del conocimiento
- Contempla la PYME como un sistema de interacciones en la que las personas, y el empresario en particular, son variables endógenas del sistema de relaciones que definen una PYME
- Se formula con variables cualitativas, lo que facilita la utilización sistemática del conocimiento experto empresarial volcado al modelo de ingeniería del conocimiento

- genera indicadores cualitativos tanto del modelo como de subsistemas concretos (por ejemplo el de recursos humanos o el financiero) que aportan una descriptiva dinámica del estado de comportamiento del sistema
- simula alternativas estratégicas y prioriza mejoras para aumentar la viabilidad de la PYME

Se trata de un procedimiento de asesoramiento estratégico planteado para ayudar, especialmente, a los empresarios de PYMES que responden al perfil descrito en esta comunicación. En rigor, **SECAMDE evalúa la viabilidad, y mejoras en la gestión de la Pyme, desde la visión e información del empresario:**

- resuelve un problema latente (que en los casos que aquí se contemplan no suelen concretarse en una demanda efectiva) del empresario de Pyme: sustraerse del absorbente quehacer diario para evaluar su estrategia y viabilidad, y reorientar sus prioridades estratégicas
- se adopta un procedimiento que encauza el proceso de cooperación entre los tres elementos que intervienen: empresario, modelo-software, y asesor; es decir, SECAMDE no es un mero producto-software
- se basa en la información aportada, personalmente, por el empresario que evalúa, cualitativamente, las variables estratégicas del modelo
- con la información aportada el modelo-software simula y propone unas mejoras según un orden de prioridad, que puede ser complementado por una aportación del consultor que ayudara al empresario:
  - a la adopción de las decisiones de mejora estratégica
  - a iniciar un proceso de desarrollo personal de sus capacidades de gestión
- configurado como un procedimiento sencillo, contrastable, y controlable
- se trata, en suma, de un apoyo fiable, amistoso y eficiente (requiere medio día del empresario y menos de un día de consultor).

Y es, precisamente, la perspectiva (y la información eficiente) aportada por el empresario la que ayuda a superar las objeciones que éste tiene ante tales ayudas. Solo así se explica que el efecto sobre el empresario vaya más allá de la aceptación de los resultados, o recomendaciones, aportadas.

El ejercicio de introspección que hace el empresario –no previsto por él- es lo que le afecta emocionalmente y le enfrenta ante sus propias debilidades gerenciales y las incoherencias en su proceder que suelen tener desfavorables efectos sobre la viabilidad del negocio y su percibida dificultad para abordarlos con éxito: descubre sus fortalezas y debilidades personales como gestor y las relaciona con unas prioridades de mejora que se revelan asequibles, aunque no necesariamente fáciles. Es decir, lo que se plantea al empresario como un apoyo a la gestión de su estrategia de negocio se convierte en el primer hito de un proceso de transformación personal que le lleve a ejercer un buen gobierno de su PYME.

## **8.- De la experiencia española a SECAMDE.mex**

SECAMDE se aplicó a empresas españolas durante 2006 y se está contrastando con bancos para utilizarlo como herramienta de apoyo a la gestión comercial de PYMES. A través del programa PYAPYME de transferencia tecnológica de CEMUE (Centro Empresarial Unión Europea-México), SECAMDE se ha adaptado e implantado en México a comienzos de 2007.

Conviene señalar que, como se ha expuesto más arriba, una buena parte de los empresarios mexicanos de PYMES responden al perfil que se contempla en esta ponencia. Y, por tanto, el reto del buen gobierno es tan, o más importante, que el que se contempla en las PYMES españolas.

El proceso de transferencia a México se ha realizado a la cámara patronal CANIETI que, a través de sus consultores, participó en la adaptación al mercado mexicano del número y definición de las variables que contempla la versión española de SECAMDE. Un grupo de empresarios de PYMES TIC mexicanas colaboraron en el test de SECAMDEmex, la versión mexicana de SECAMDE. Se está analizando en la actualidad la adopción por otras cámaras y bancos, y por organismos públicos de fomento de las PYMES.

A pesar de las diferencias entre empresarios y PYMES de México y de España se constata que, en lo fundamental, coinciden en la valoración del servicio SECAMDE y que se puede resumir en:

- Reacciones de satisfacción y sorpresa, por cómo en unas horas podían facilitar la información y recibir un diagnóstico y asesoramiento estratégico; aliviados ante lo, inesperadamente, "fácil" que podía resultar el salto del agobiante "día a día" a la reflexión y reorientación estratégica del negocio y de su visión de la empresa y de la industria en la que compiten
- Interesados en repetir, periódicamente, el ejercicio para poder tener una actualización, y seguimiento, del diagnóstico y asesoramiento estratégico; y, especialmente, porque (generalmente) era la primera vez que hacían un esfuerzo de "introspección" que les llevaba a una evaluación sincera de cómo estaban dirigiendo su empresa y de qué debilidades gerenciales debían abordar.

En suma, los empresarios mexicanos que han aplicado SECAMDE.mex, como los españoles con SECAMDE, ven que han utilizado un servicio que potencia su capacidad de gobierno que les permitirá mejorar la viabilidad del negocio. En concreto, conviene resaltar cómo se percibe por los empresarios que una adecuada gestión estratégica, complementada con un mejor gobierno (de un empresario que reconoce sus carencias y quiere ponerles remedio facilitará la relación PYME-bancos, que será clave para mejorar la precaria situación financiera de sus PYMES.

SECAMDE es por tanto, un instrumento que propicia que el empresario se transforme, mejore su gobierno, y mejore la viabilidad de la empresa. Se trata de una opción que funciona. Aunque, conviene resalta que su difusión, por lo expuesto, no es fácil. El papel del prescriptor es clave y puede ser el empresario que ya lo ha experimentado o, por ejemplo, un ente de fomento de PYMES que a través de sus

programas de apoyo facilite lo que, inicialmente, se percibirá como “un diagnóstico estratégico”. En palabras de un joven empresario: “*SECAMDE ha de apoyarse en un marketing viral*”.

### **9.- Conclusión: Desarrollo personal del empresario, buen gobierno y PYMES viables**

En esta comunicación se argumenta que para un buen gobierno de una PYME conviene complementar el empuje y determinación (frecuentemente combinado con una baja autocrítica) del empresario con un procedimiento de gestión estratégica combinado con unos usos, o conductas, del empresario que otorguen el debido papel a la organización, en el que las personas son un componente fundamental. Procedimiento que ha de ser eficiente, contrastable. Es decir, se trata de mejorar el gobierno de la PYME mediante una equilibrada combinación de las aportaciones de empresario y colaboradores.

Un mal gobierno repercute en la viabilidad del negocio. Situación que suele darse en aquellas PYMES en la que el empresario carece de competencias gerenciales básicas y gestiona de manera *autocrática*. Proceder que suele asociarse a un sentido *soberano y patrimonial* del empresario. Un sentido que se traduce en una dirección *unilateral* en detrimento de una dirección más participativa que reconozca, y capitalice, la interdependencia entre los recursos que administra; en concreto, es decir, estos problemas de gobierno son consecuencias de una gestión que no concede el debido crédito –empresarial y por tanto ético- a la relación de complementariedad entre empresario y los empleados.

La transformación del gobierno de la PYME que aquí se contempla requiere una transformación del empresario. Sin embargo, tal transformación es lo que no suele percibir el empresario y, por tanto, resulta poco probable que se acometa. Por eso se contempla que necesita un apoyo, un servicio, que le lleve a percibir que necesita –y quiere abordar- tal transformación. Apoyo que se ilustra con el servicio SECAMDE que se presenta como una herramienta de apoyo a la gestión estratégica y que, en la práctica, cuando se aplica se actúa como un catalizador que propicia que el empresario perciba con rigor sus carencias gerenciales (y la repercusión en el negocio) y se decida a abordarlas. Instrumento de apoyo cuya eficacia se ha contrastado en España y México.

### **Referencias**

Argandoña, Antonio. “Errores en el gobierno de la empresa”. La Gaceta de los Negocios, 26 de febrero de 2007.

El Financiero, “Renuencia de la empresas a utilizar crédito bancario”, México DF, 12 de febrero de 2007, página 7

Kaplan, Robert S. & Norton David. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no. 1 (January-February 1992): 71-79.

Nº colegiado: 00631

Martínez-Echevarría y Ortega, Miguel Alfonso. Dirigir empresas: De la teoría a la realidad. Ediciones Internacionales universitarias, Madrid, 2005, pág. 13

Melé Carné, Doménech, Ética en el gobierno de la empresa, Ediciones Universidad de Navarra S.A. (1996), pág. 13.

Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

Rojas-Suárez, Liliana. "El Acceso a los Servicios Bancarios en América Latina: Identificación de Obstáculos y Recomendaciones", Center for Global Development, Junio 2006, pág. 3

Vázquez García, Mónica. "Responsabilidad social de la PYME", Boletín Económico de ICE, nº 2901, del 25 al 31 de diciembre de 2006, pág. 32

Vives, Xavier. "El buen gobierno de las empresas públicas", IESE Business School, Ocasional Paper, OP nº 07/12. Febrero (2007), pág.2.