

GOBERNANZA CORPORATIVA EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE CARNE DE RES EN EL SUR DE SONORA

Área de investigación: Entorno de las Organizaciones

Miguel Ángel Jaimes Valdez

Instituto Tecnológico de Sonora

México

carlos.jacobo@itson.edu.mx

Carlos Armando Jacobo Hernández.

Instituto Tecnológico de Sonora

México

carlos.jacobo@itson.edu.mx

Sergio Ochoa Jiménez.

Instituto Tecnológico de Sonora

México

carlos.jacobo@itson.edu.mx

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





GOBERNANZA CORPORATIVA EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE CARNE DE RES EN EL SUR DE SONORA

Resumen

La actividad productiva y comercial ganadera ha experimentado un extraordinario crecimiento durante las últimas décadas. No obstante, ante los desafíos que enfrentan las organizaciones, en especial las nuevas exigencias de cuidado al medio ambiente y el comercio justo en paralelo con una mayor escasez de recursos y de la presión política, además de las necesidades de innovación contempladas, incluida la gestión, se deduce la necesidad de un replanteamiento del modelo dominante. El estudio de la gobernanza corporativa se ha concentrado en cuestiones prácticas del gobierno corporativo, a pesar de su origen multidisciplinario, dentro del contexto actual de incertidumbre, su estudio bajo el enfoque de partes interesadas es una oportunidad para enriquecer su propósito y sobre todo, identificar las mejores formas de coordinarse con los demás. Por ello, se desarrolla una investigación descriptiva que identifique los mecanismos de gobernanza en el comercio de carne de res en el Sur de Sonora para conocer su comportamiento. Dentro de los resultados, no se identificó un marco de cooperación efectiva, sino que emergen rasgos tanto positivos como negativos, que son insuficientes para lograr el control y flujo de información, así como la confianza, elementos indispensables de tal concepto.

Palabras clave: Gobernanza, mecanismos, res.





Introducción

Antecedentes.

La producción mundial total de carne de res y búfalo ha pasado de 36.5 a 65.61 millones de toneladas de 1967 a 2007, lo que representa un aumento del 180 % en tan solo 40 años. No obstante, la producción per cápita disminuyó de 10.55 a 9.84 kilogramos durante el mismo periodo (FAO, 2011). El número de existencias de cabezas de ganado vacuno a nivel mundial ha llegado a los 1.467.548.724 de 2007 a 2013, lo que aporta un crecimiento promedio de 0.46%. En este rubro, a nivel continental, África posee la mayor cifra con un 2.32%, seguido de Oceanía teniendo el 0.77% y Asia un 0.40%. En contraste, América y Europa denotan un crecimiento promedio negativo de -0.16% y -0.80% respectivamente. (FAOSTAT, 2015).



En base a datos recientes, el principal productor de carne de res a nivel mundial en 2014 fue Estados Unidos con poco más de 11 millones de toneladas, lo que representa casi el 20% del total mundial. Brasil y la Unión Europea, ocupan el segundo y tercer lugar con el 17% y 13%. Las siguientes posiciones corresponden a China, India, Argentina, Australia y México, ubicado en el octavo puesto con el 3%. En concordancia con su desempeño productivo, durante el mismo año, EE.UU. es el principal consumidor de carne de res a nivel mundial con un 19%. Brasil, la Unión Europea y China cuentan con cifras similares con el 14%, 13% y 12% respectivamente. (FAS y USDA, citado por Cook, 2015).



México, en el año 2014, cuenta con un volumen de producción de 1.84 millones de toneladas y un inventario de 29.8 millones de cabezas de ganado. (SIAP-SAGARPA, citado por la FND y SHCP, 2014). En el mismo año, el consumo aparente fue de 1.85 millones de toneladas. (SAGARPA, citado por AMEG, 2015). En general, el país muestra cifras semejantes en cuanto a producción y consumo, por lo que ocupa en ambos casos el puesto número ocho a nivel mundial, con poco más del 3% en tal escala.

En Sonora, el volumen y valor de la producción de carne de res en canal ha mostrado un crecimiento importante, al pasar de 38.2 a 84.9 mil toneladas, dentro del periodo comprendido de 2002 a 2011, es decir, prácticamente se ha duplicado. Paradójicamente, el municipio de Cajeme, no ha contribuido con tal dinamismo, puesto que de 5.6 bajó a 3.4 mil toneladas, en el mismo tiempo. Por lo anterior, el valor de la producción a nivel estatal aumentó de 900 a 3,400 millones de pesos, mientras que el cabildo solamente asciende a 10, incrementado su valor de 132 a 142 millones. (INEGI, 2015).

En el contexto de la intensa apertura comercial y desregulación económica, la sociedad nacional presenta una mayor vulnerabilidad agroeconómica, ambiental y social. (González-Chávez y Macías-Macías, 2007). Al respecto, es necesario recordar las palabras de John Stuart Mill, considerado “el filósofo de





habla inglesa más influyente del siglo XIX”, quien señaló que cuando la clase trabajadora lograra obtener suficiente nivel educativo y una emancipación política, la relación laboral y capitalista sería superada por un sistema voluntario de cooperativas integradas por productores. Bajo este enfoque se lograría una aproximación a la justicia social sin perder de vista los intereses de la industria, bajo un marco de bien común. (Blair y Roe, 2010). Un recordatorio de lo que puede lograr el ser humano si está dispuesto a depositar su capital y confianza en los demás.



En la era del capitalismo gerencial (1932-1976), la noción principal sugiere que las empresas deben tener una gestión profesional con el fin de mantener la gestión separada de la propiedad. Por lo tanto, la teoría de la agencia sostiene que la propiedad debe ser dividida entre el *shareholder* (accionista) que entrega el control de su fortuna al gerente profesional que busca la protección y el crecimiento de la riqueza corporativa como único interés. Para 1976 el modelo de gobierno corporativo fue criticado cuando los propietarios pudieron percibir que los administradores profesionales solamente mejoraron su propio bienestar financiero. A partir de esto, se destacó la necesidad de mejorar los mecanismos para hacer frente a estos conflictos de gobernanza. En 1976, Jensen y Meckling critican a los agentes o administradores, y participaron en el desarrollo de una segunda era de la gobernanza corporativa, conocida como “accionista de valor capitalista”, que busca alinear los intereses de la alta dirección con los de los accionistas a través del uso de la compensación basada en acciones. Más tarde, surge el punto de vista de los *stakeholders* (partes interesadas), que no solamente considera a la organización como una entidad con ánimo de lucro, sino que se extiende a un propósito más allá de tal estrecha perspectiva, Freeman, en 1984 habla de los clientes y proveedores. (Mostovicz, Kakabadse y Kakabadse, 2011). En la gobernanza corporativa los accionistas cuentan con participaciones de acciones, mientras que en las partes interesadas no. Se considera que en el futuro ambas partes se fusionarán creando un círculo virtuoso del nuevo capitalismo. (Bonnafous-Boucher, 2005).



Planteamiento del problema

Obi (2012), señala que los serios problemas que enfrentan los pequeños productores, caracterizados por la incapacidad de tener éxito en un mercado competitivo no reglamentado, convierten a la gobernanza en un tema prioritario. El principal objetivo de una granja es maximizar las utilidades; pero se ve frustrado por las limitaciones técnicas e institucionales que enfrentan los agricultores diariamente. Los resultados indican que existe una variabilidad sustancial de las combinaciones de productos, los perfiles de los participantes, los vínculos y mecanismos existentes para la coordinación y regulación de los sistemas alimentarios y los mecanismos de colaboración adoptada por los participantes para hacer frente y adaptarse a la configuración actual y futura del sistema. La eficacia de la cadena de suministro sigue siendo una preocupación central para los responsables políticos y los productores. La evidencia señala





que la gobernanza y sus modalidades, son factores determinantes para los servicios de apoyo y el bienestar de los pequeños agricultores.

Soundararajan y Brown (2014), señalan que el éxito de la gobernanza colaborativa de las cadenas mundiales de suministro depende de conceptos de utilidad de las partes interesadas (*stakeholder*) y la presencia del valor compartido que está a menudo en desacuerdo con las realidades del poder, la información asimétrica y los sistemas de cumplimiento / recompensa. La calidad de los recursos, habilidades, infraestructura, demandas de las partes interesadas y las técnicas de producción eficientes disponibles en la cadena de suministro tienen influencia en las decisiones de los proveedores globales con respecto a la adhesión a las exigencias impuestas por los mecanismos de gobernanza voluntarias. Por lo tanto, para establecer una cadena de suministro responsable, los compradores mundiales deberían dedicar sus esfuerzos a la comprensión de la perspectiva de los proveedores en los países en desarrollo, para compartir riesgos y ofrecer oportunidades para la maximización de las utilidades.

Por lo anterior, se trata de responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el comportamiento de los mecanismos de gobernanza corporativa que rigen en el comercio de la carne de res en el Sur de Sonora?

Objetivo.

Identificar el comportamiento de mecanismos de gobernanza corporativa que rigen el comercio de la carne de res en el Sur de Sonora.

La principal contribución de esta investigación, es profundizar en la gobernanza corporativa que ha sido un tema escasamente estudiado bajo el enfoque de partes interesadas y en especial, su impacto en las microempresas. Lo que permitirá conocer la relación que se manifiesta entre las partes y deducir si existe un marco de consideración, cooperación y desarrollo conjunto o si se trata de esfuerzos unidireccionales bajo una agenda de beneficio individual.

Marco teórico

La gobernanza corporativa difiere de una región a otra: en Asia se caracteriza por los lazos familiares o financieros bancarios donde el consejo y accionistas mayoritarios buscan coincidir en sus intereses, lo cual deriva en mercados de capitales concentrados con aversión a las adquisiciones públicas. Las economías anglosajonas por su parte, se basan y operan según el mercado, a través de accionistas dispersos y con un Consejo Directivo que tiende a contar con directores que no suelen alinear los intereses de accionistas mayoritarios, empero sí a la mayoría de accionistas, por ende, la información financiera es crucial. No todo es estructura y alineación de intereses, también existe la capitalización de mercado, siendo Asia, América Latina y otros países emergentes que cuentan con la menor captación de inversiones, en contraste



con la mayor parte de Europa, EE.UU. y el Reino Unido, donde existe presión por la transparencia de la información hacia los accionistas, ya sea por leyes o códigos de buenas prácticas. (Yeoh, 2007). Es precisamente la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), el encargado de divulgar las buenas prácticas de un gobierno corporativo, dividiéndolas en estructura y proceso, la primera, incluye dos tipos denominados propiedad y dirección, mismas que se encargan de disciplinar el comportamiento de los actores de gobierno corporativo (propietarios, directores y la gerencia ejecutiva). El segundo, se refiere a la interacción de los actores del gobierno basado en las estructuras del mismo. Por lo anterior, las estructuras de gobierno influyen en la eficacia de los procesos de gobierno y por ende, en el rendimiento de la empresa. (Guo, Smallman y Radford, 2013).



En la actualidad, los consumidores demandan productos sanos y seguros, cuyos procesos de producción no dañen el medio ambiente y su comercialización sea justa para los productores. Tales preocupaciones, se han unido para crear lo que algunos autores han llamado el sistema agroalimentario alternativo, que ha crecido alrededor de los márgenes del modelo agroalimentario dominante, incluyendo entre otras cosas, el comercio justo. (Renard, 2010). La innovación es clave en la inclusión y el proceso de creación de sistemas de gestión con democracia y autonomía. Esto permite demostrar cómo una empresa social intenta hacer realidad su visión de una sociedad equitativa y sostenible, donde la gente vive en paz con dignidad, y en especial, de qué forma contribuye a romper el círculo vicioso de la pobreza. (Pless y Appel, 2012).



Existe un creciente interés acerca de los valores corporativos, entre varias teorías que ayudan a contribuir a explicar tal fenómeno, las partes interesadas, es una de ellas. (Thomsen, 2004). La investigación en administración estratégica, ha revelado que las personas pueden tener un impacto en el logro de los objetivos de las organizaciones si son afectados por el comportamiento de aquellas, por lo anterior nace esta teoría. (Spitzeck, 2009). Concretamente, una parte interesada en una organización es por definición: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de las organizaciones”. (Freeman, 1984, citado por Spitzeck, 2009, p. 496). Este postulado se ramificó desde la “teoría de la firma” para estudiar las relaciones complejas con las partes interesadas (gobiernos, inversionistas, grupos políticos, proveedores, clientes, asociaciones de comercio, empleados y comunidades), alianzas y colaboraciones que pueden incluir organizaciones, tanto públicas como privadas. (Savage, et al, 2010, citado por Jung, Lee, Yap e Ineson, 2015). Asimismo, se describe que su origen reside conjuntamente en la teoría administrativa, la política y las leyes (L’Huillier, 2014) e incluso se le denomina como: “Una evolución moderna que se ajusta a las necesidades de la dinámica actual de los negocios”. (Praveen-Bhasa, 2004, p. 9).

La teoría de partes interesadas cuenta con los siguientes campos académicos: sociología, economía, política y ética, y especialmente, la literatura sobre





planeación de negocios, la teoría de sistemas, la responsabilidad social empresarial y la teoría organizacional. (Mainardes, Alves y Raposo, 2011).

Las premisas básicas de la teoría son: la organización entra en relación con muchos grupos que puede influenciar o ser influenciado; la teoría se enfoca en la naturaleza de estas relaciones en términos de procesos y resultados para la compañía y las partes interesadas; los intereses legítimos de todas las partes interesadas, son un valor intrínseco y no admiten exclusividad alguna. (Wicks, 1999, Savage et al., 2004, citado por Mainardes et al, 2011). Al respecto, se señala lo siguiente: la teoría se centra en la gestión de la toma de decisiones; misma que explica, cómo las partes interesadas tratan de influir en el proceso de toma de decisiones de la organización para que sea compatible con sus necesidades y prioridades; y respecto a las organizaciones, éstas deben intentar entender y equilibrar los intereses de los distintos participantes. (Clarkson, 1995, Donaldson y Preston, 1995, citados por Mainardes et al, 2011).



“El círculo de partes interesadas” provee 5 pasos: identificar a las partes interesadas y documentar sus expectativas; priorizarlas; mapear las actuales, mostrando su importancia, poder e influencia de cada una; comprender su actitud para orientarla a la actividad desarrollando la comunicación directa; y monitorear la efectividad de la misma. (Bourne, 2005, citado por Bourne 2011).



Aunque la gobernanza corporativa se refiera a la regulación, supervisión o rendimiento dentro de la corporación, donde su punto de vista ortodoxo hace énfasis en que el gobierno corporativo debe asegurar a los accionistas el retorno de sus inversiones, y en el incremento de sus ganancias, cumpliendo así con sus responsabilidades sociales; sin embargo, existe un camino alternativo, donde la función principal, es agregar valor al mayor número de partes interesadas posible. Esto, obliga a las empresas, a tomar un papel preponderante en cuanto a la responsabilidad y ética dentro de su contexto. El primero se centra en los accionistas, el segundo lo efectúa respecto a las partes interesadas (personas u organizaciones, que pueden o no contar con características de tipo financiero). (Letza, Kirkbride, Sun y Smallman, 2008). Mientras la teoría añeja de *shareholder* (accionista), trata solamente sobre las diversas formas de ajuste de los grupos propietarios, la de partes interesadas ha emergido como un modelo que considera al accionista como un grupo más que puede ser afectado por el desempeño de la empresa. El principio básico de esta teoría es el bienestar humano y las demás especies vivientes. (Praveen-Bhasa, 2004). Las ventajas de su participación son: la obtención de una mejor comprensión de la situación y del problema, a través de diferentes puntos de vista; la integración de los conocimientos locales y de carácter científico; prevenir enfoques de arriba hacia abajo, fomentando el empoderamiento de la población local; y contribuir al aprendizaje social, favoreciendo el desarrollo de nuevas formas de trabajo colectivo. (Stringer, et al. 2006, citado por Couix y Gonzalo-Turpin, 2015).

La gobernanza ha derivado en varias lecturas, porque el retorno de las inversiones depende de arreglos legales y contractuales, la operación dentro de





varios mercados, así como el comportamiento de diferentes tipos de actores (Bebchuk y Weisback, 2012). Esto indica que la literatura sobre el tema se caracteriza por dar un énfasis económico y financiero, dirigida a empresas grandes, y pocos han estudiado sus características y la relación que guarda con otras organizaciones, e incluso parece inexistente un estudio sobre las de tamaño pequeño y mediano para tales efectos. (Ciampi, 2015). El interés de la gobernanza corporativa ha crecido rápidamente, tanto dentro como fuera del mundo académico, ambos han reconocido su importancia. En la academia, el interés ha sido puramente interdisciplinario, con esfuerzos de investigadores, no solamente de las áreas de economía y finanzas, sino también, por las de derecho, administración y contabilidad. (Bebchuk y Weisback, 2012). (Ver tabla 1).



Diferentes definiciones de gobernanza corporativa según la escuela de pensamiento

Escuela de pensamiento	Autor y año	Definición
Administración de negocios.	Cuneyt-Arslantas y Afacan-Findikli, 2013, p. 412.	“Un sistema donde las empresas son dirigidas y controladas, es organizar las relaciones entre los directivos, accionistas y grupos de interés en el marco de la transparencia corporativa, y proteger de forma óptima los derechos de las partes interesadas”.
	Tihanyi, Graffin, y George, 2015, p. 1.	“Sistemas de liderazgo, protocolos de gestión de control, derechos de propiedad, derechos de decisión, y otras prácticas que dan las organizaciones su autoridad y mandatos para la acción”.
	von Rosen, 2007, p. 30.	“La gobernanza corporativa es un término que comprende la totalidad de todos los valores y principios internacionales y nacionales, dirigidos a la gestión buena y responsable de una empresa”.
Contabilidad y finanzas.	Aras y Growther, 2008, p. 434.	“Un ambiente de confianza, ética, moral y confianza, como un esfuerzo sinérgico de todos los componentes de la sociedad, es decir, las partes interesadas, incluyendo el gobierno; público en general; proveedores profesionales o de servicios; y el sector empresarial”.
Derecho.	Dignam y Lowry 2006 citado por Mostovicz et al, 2011, p. 613.	“Un conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan la forma en que la corporación es dirigida, administrada o controlada, y su propósito es influir directa o indirectamente el comportamiento de la organización hacia sus partes interesadas”.
Economía.	Shleifer y Vishny 1997, citado por Bebchuk y Weisback, 2012, p. 326.	“La manera en que los encargados de dirigir las finanzas aseguran el retorno de sus inversiones. Porque el retorno depende de arreglos legales y contractuales, la operación de varios mercados, y el comportamiento de diferentes tipos de actores, la gobernanza ha derivado en varias sub-literaturas”.
Economía y finanzas.	Choudhury y Harahap, 2007, p. 600.	“Al igual que otras formas de regulación financiera, es una condición necesaria, y con ello, se profundiza en el comportamiento organizacional cuando las relaciones imperfectas abundan entre las fuerzas del mercado y los factores institucionales en relación con la responsabilidad ética”.
	L’Huillier, 2014, p. 311.	“Es un acto de balanceo que se manifiesta cuando todas las partes interesadas, incluidos los grupos de defensa, tienen el derecho a ser escuchados. Por lo tanto, el significado de la gobernanza corporativa posee una connotación de acuerdo”.





Finanzas.	Gillan y Starks 1998, citado por Gillan, 2005, p. 382.	“El sistema de leyes, reglas y factores que controlan las operaciones de una empresa”.
Política.	OCDE, 2004, citado por Guo et al, 2013, p. 257.	“Un marco para coordinar las relaciones entre accionistas, el consejo de administración, directivos y otras partes interesadas”.

Tabla 1. Elaboración propia. Fuentes de información incluidas.

A pesar que el tema de gobernanza ha acrecentado su importancia en la gestión de las organizaciones, el enfoque académico ha sido muy reducido. Frecuentemente, los investigadores han tratado de ofrecer explicaciones sobre el fracaso o crisis de las empresas. (Young y Vijaya, 2008, citado por Diochon, 2010). Por ello, es de esperarse, que el diálogo sobre gobernanza corporativa se concentre en cuestiones prácticas, por ende, temas como fraude corporativo, abuso de poder e irresponsabilidad social son recurrentes. Para los líderes de opinión la gobernanza corporativa consiste en crear medidas y mecanismos para satisfacer las expectativas de la sociedad o los accionistas. Las perspectivas que adopta este término puede ser categorizado en dos: *shareholding* (accionistas) y *stakeholder* (partes interesadas). Mientras que el primero representa a la organización como un instrumento legal para maximizar los rendimientos de inversión de los accionistas, el segundo, que surge a finales del siglo XX, procura tanto los intereses de los accionistas como de las partes interesadas, que suelen nombrarse: empleados, acreedores, proveedores, clientes y la comunidad local. (Letza, Sun y Kirkbride, 2004). En tiempos recientes se ha dado especial atención a los sistemas de planeación y control, la administración de recursos humanos y su desempeño, dejando a algunos pioneros para desarrollar su análisis sobre los mecanismos de gobernanza corporativa, definiendo la relación de la gestión organizacional y sus partes interesadas. (Gnan, Hinna, Monteduro y Scarozza 2013).

Se afirma que “la gobernanza corporativa se extiende por las instituciones, normas y prácticas que legitiman el poder de los directores” (Charreaux et al., 2006 citado por Ducassy y Montandrau, 2015, p. 387). Esta legitimidad proviene tanto por la eficiencia de los mecanismos externos de control (mercado financiero, mercado laboral y el medio ambiente político, legal y regulatorio), como los de tipo interno (control de los accionistas, de vigilancia mutua entre los directores, de control de la junta directiva). (Ducassy y Montandrau, 2015). Por ello, es de esperarse que existan problemas significativos de agencia entre miembros internos de la empresa (gerentes y accionistas mayoritarios) y externos a la misma (accionistas minoritarios). (Chang, Chen, Chou y Huang, 2015).

En verdad que “unos mecanismos de gobernanza corporativa fuertes (la amplitud del Consejo e independencia, el rol dual del director ejecutivo de gestión o identificación institucional), han demostrado su eficacia en la solución de los problemas de agencia dentro de una empresa” (Brown et al., 2011, citado





por Dimitropoulos, 2014, p. 659), lo que puede lograrse mediante “la reducción de la asimetría de información entre los gerentes y las partes interesadas, garantizando la entrega de información financiera confiable”. (Mande et al., 2012 citado por Dimitropoulos, 2014, p. 659). Aunque los investigadores suelen clasificar a los mecanismos de gobernanza corporativa en dos grupos: los que se encuentran tanto dentro como fuera de la empresa (Gillan, 2005), existe otra tipología común que distingue los de tipo formales e informales de coordinación. (Formentini y Taticchi, 2015).



Zattoni y Cuomo (2008), ante la difusión global y la relevancia de los códigos de gobernanza corporativa, plantean el objetivo de investigar si la razón principal detrás de su proliferación es mejorar la eficiencia del sistema de gobierno nacional o la voluntad de legitimar a las empresas nacionales en el mercado financiero global sin una mejora radical de las prácticas de gobernanza. A tal efecto, realizan una consulta de códigos de tal naturaleza, clasificados de acuerdo a los sistemas legales nacionales alrededor del mundo, encontrando que responden a razones de legitimidad más que por mejorar las prácticas de las organizaciones, y por esto, se requieren reformas sustanciales.



Spitzeck (2009), parte del supuesto que las corporaciones no son responsables cuando sus deberes no están integrados en la estructura de gobierno y toma de decisiones. Por ello, explora los patrones de integración de las cuestiones de responsabilidad empresarial en los mecanismos de gobernanza corporativa y su evolución en el tiempo, consultando el desempeño de 51 empresas enlistadas en el “Community Corporate Responsibility Index”, encontrando que un interés creciente por la responsabilidad social de las compañías por parte de los directores ejecutivos (CEO, por sus siglas en inglés); las estructuras de gobernanza de las empresas han incrementado el uso de comités de tal naturaleza, pasando del 15% en 2002 al 80% en 2008.

Spitzeck y Hansen (2010), inician citando a Lehman Brothers, que afirma que durante el siglo XVIII, XIX y XX, se presentaron 11, 18 y 33 crisis financieras, mientras que en el presente se esperan 60, lo que debe llevar a los directivos a la reflexión y la subsecuente necesidad de alinear sus intereses con las partes interesadas. Los autores realizan un estudio de las prácticas de gobernanza corporativa en 46 empresas, tomando como base los reportes que dan a conocer a la sociedad, encontrando que a las partes interesadas se les ha dado voz en cuestiones operacionales, de gestión y estratégicas; sin embargo, esto varía en la toma de decisiones, demostrando que el poder y alcance son insuficientes, ya que persiste una limitación para alinear los puntos de vista dentro y fuera de las empresas.

Carrer, de Souza-Filho y Brandao-Vinholis (2014), describen la coordinación entre un matadero de ganado vacuno, las empresas de transformación y sus proveedores, para identificar las razones de la adopción de diversos tipos de gobernanza. Utilizan un estudio de caso, seleccionando una empresa focal y 30 proveedores de carne en Brasil, en cuanto a las transacciones descubren 12





canales de distribución, siendo los ganaderos su relación principal en cuanto a número y volumen de ventas. Otros socios comerciales son los minoristas y las importadoras de EE.UU., llegando a la conclusión, que la adopción de gobernanza se derivan de la complejidad, en cuanto a la naturaleza de los clientes y proveedores, y sus requerimientos y demandas respectivamente.

Serebour-Agyemang y Castellini (2015), examinan las prácticas de gobernanza corporativa en Ghana, a través de un estudio de caso descriptivo utilizando registros de archivo, entrevistas y la observación, encuentran que todas las compañías poseen accionistas mayoritarios, quienes tienden a ejercer un amplio control sobre los procesos de toma de decisiones, lo cual ayuda a resolver problemas de agencia; sin embargo, plantea desafíos a los accionistas minoritarios. En contraparte, el estudio revela que cuando los accionistas mayoritarios dejan de intervenir en negociaciones, es precisamente el Consejo de administración quien se encarga de ejecutar el control sobre la organización. Por lo anterior, se vislumbran reformas que contemplen la independencia y evaluación del director, entre otras más.

Lin, Li y Bu (2015), realizan un estudio en Australia, sobre la efectividad de los mecanismos de gobernanza corporativa en relación con una mayor participación ciudadana, debido a que la percepción general de la comunidad local es que la minería, un pilar de la economía de aquel país, no contribuye lo suficiente al fisco en concordancia a los daños que ocasionan al medio ambiente. Se toma una muestra de las compañías mineras enlistadas en la “Stock Exchange”, durante el periodo 2005-2013, y considerando las variables de gobernanza corporativa y efectividad, resultando con una relación positiva respecto a la participación ciudadana, por lo cual se recomienda estudiar el impacto de los mecanismos de gobernanza en la toma de decisiones, incorporando los puntos de vista de la teoría de agencia a la de partes interesadas.

Metodología

La investigación se lleva a cabo a través de un diseño no experimental, por lo cual se observan los hechos tal como se dan en el contexto natural para después analizarlos. Es transversal, ya que solamente se recolectan datos en un solo momento. El alcance de la investigación es de tipo descriptiva utilizando el método cuantitativo. Las variables de estudio son las siguientes:

Tabla 2. Elaboración propia. Fuentes de información incluidas.

Tabla 2. Elaboración propia. Fuentes de información incluidas

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones
Los mecanismos de gobernanza corporativa, representa la relación formal e informal de la compañía con sus partes interesadas con el	Los mecanismos formales de gobernanza corporativa consisten en: “El control y los sistemas de información a través de los cuales las organizaciones estructuran su interacción de forma explícita y pueden incluir estructuras de mando, sistemas de incentivos, procedimientos operativos	Sistema de incentivos
		Procedimientos operativos





fin de equilibrar los beneficios con la ayuda del control, sistemas de información y confianza (definición adaptada a partir de Formentini y Taticchi, 2015).	estándar y los procedimientos de resolución de conflictos documentados”. (Formentini y Taticchi, 2015, p. 8).	Resolución de conflictos
	Los mecanismos de gobernanza informales son: “Los que abarcan los mecanismos de coordinación adicionales que se hacen uso por la relación directa más que por las estructuras burocráticas, y tienden a ser adoptados cuando hay confianza”. (Formentini y Taticchi, 2015, p. 8).	Relación directa
		Confianza

En Ciudad Obregón, la cabecera municipal de Cajeme, existen 118 unidades económicas de comercio de carnes rojas, de las cuales 101 son establecimientos con un rango 0 a 5 personas y si se descuenta el número de unidades con razón social, la cifra desciende a 90. La ubicación de los locales muestra una gran dispersión en el territorio señalado (DENUE, 2014). Por ello, se aplica un muestreo no probabilístico o dirigido, tomando en cuenta dos polos de concentración que poseen el 29% de la población objetivo. El primero, es “Mercajeme”, fundado en 1945, es el mercado municipal más importante de la ciudad en cuanto a magnitud y localización, ya que cuenta con más de 150 puestos y se encuentra en la colonia centro. El segundo, es “Mercadito Unión”, se encuentra en la colonia Comuripa, un lugar tradicional para realizar las compras de la canasta básica y abarrotes en general. En total, aglomeran 26 establecimientos, mismos que fueron visitados para aplicar el instrumento dando respuesta 20 de ellos, de los cuales 2 no contaban con un proveedor principal siendo un requisito indispensable para este estudio, por lo que debieron ser descartados, y los 6 restantes decidieron no responder por diversas razones. En resumen, la muestra consiste en 18 establecimientos, que representan el 20% de la población seleccionada de 90.

Una vez finalizado el diseño de investigación, se llevó a cabo la recolección de datos acerca del sector económico, se visitaron diversos sitios de publicaciones científicas en línea, y se definieron las variables y sus respectivos indicadores para finalizar el instrumento de medición; el cual fue objeto de una prueba piloto, que consistió en visitar 5 locales pertenecientes a la muestra seleccionada. Posteriormente, se efectuaron 7 visitas en un periodo de una semana para aplicar los cuestionarios de forma presencial. Se llevó a cabo la captura de los resultados en un programa estadístico y la elaboración de tablas para el análisis e interpretación de resultados.

El instrumento que se encarga de medir las frecuencias e intervalos de satisfacción utiliza la escala de Likter. La validez se llevó a cabo través de la validación de experto, quien se encargó de revisar el instrumento y emitir observaciones en tres ocasiones, mismas que fueron tomadas en cuenta para lograr su aprobación final y utilizarlo en la presente investigación.

Resultados

Los resultados son los siguientes:





Tipo de ayuda recibe por parte del proveedor

	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	4	22
Crédito en especie	10	56
Descuento	3	17
Otro	1	6
Total	18	100

Tabla 3. Elaboración propia

La principal ayuda que manifiestan recibir los propietarios de comercios al por menor de carne de res, es el crédito en especie con un 56%, seguido en menor medida del descuento con 17%. Los cuales pueden considerarse incentivos que se manifiestan como motivantes para la operación del negocio dentro de mecanismos de gobernanza. (Ver Tabla 3).



Satisfacción de la ayuda recibida por parte del proveedor

	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	4	22
Ni satisfecho, ni insatisfecho	3	17
Más bien satisfecho	10	56
Sumamente satisfecho	1	6
Total	18	100

Tabla 5. Elaboración propia

El 62% de los microempresarios se sienten satisfechos o sumamente satisfechos. Es de resaltar, que 22% no reciben ayuda, lo que puede afectar negativamente su confianza respecto al proveedor principal referentes a los mecanismos de gobernanza. (Ver Tabla 4).





Principal diferencia con el proveedor principal

	Frecuencia	Porcentaje
Precio	3	17
Calidad	3	17
Plazo de entrega	3	17
Ninguna	9	50
Total	18	100

Tabla 6. Elaboración propia

Un importante porcentaje del 50% manifiesta que no tiene diferencias con el proveedor, esto concuerda en cifras con quienes reciben ayuda, por lo que se identifica una relación entre ambas, que se deduce de la siguiente forma: los incentivos ayudan a evitar conflictos dentro de los mecanismos de gobernanza. (Ver tabla 5 y 6).



Las opiniones del proveedor han ayudado a mejorar el negocio

	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	8	44
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6
De acuerdo	5	28
Totalmente de acuerdo	4	22
Total	18	100

Tabla 7. Elaboración propia

En cuanto a si las opiniones del proveedor principal han ayudado a la empresa, los porcentajes se muestran divididos, ya que mientras un porcentaje del 44% responde que no aplica, otro 50% menciona que se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo en que ayudaron a mejorar el negocio. La consulta de opiniones para gestionar representa una relación directa dentro de un marco de confianza, correspondiente a los mecanismos de gobernanza, por lo tanto, es una insuficiencia en la relación cliente-proveedor. (Ver tabla 7).



Satisfacción en general en su relación con el proveedor principal



	Frecuencia	Porcentaje
Ni satisfecho, ni insatisfecho	5	28
Más bien satisfecho	11	61
Sumamente satisfecho	2	11
Total	18	100

Tabla 8. Elaboración propia

Un alto porcentaje del 72% menciona que se encuentra satisfecho o totalmente satisfecho con su proveedor, y no hubo quien se manifestara insatisfecho. Esto refleja que la satisfacción es importante para mantener una relación con el proveedor principal, a pesar que 28% se muestran indecisos. (Ver tabla 8).

Conclusiones

En la relación entre los propietarios de los comercios de carne de res y sus proveedores principales, se encontraron incentivos que consisten principalmente en descuentos y créditos en especie, que definitivamente pueden ser útiles, ya que contribuyen a la satisfacción percibida, aunque no están formalizados en un sistema como lo mencionan Formentini y Taticchi (2015).

Stringer, et al. (2006, Citado por Couix y Gonzalo-Turpin, 2015), mencionan que una de las ventajas de la participación de las partes interesadas es el aprendizaje social, mismo que favorece nuevas formas de trabajo colectivo, algo que no se encuentra en los resultados obtenidos, puesto que la ayuda se concentra en lo económico, dejando a un lado cuestiones relevantes como la capacitación y el adiestramiento.

La mitad de los comerciantes señalan que no tienen diferencias con el proveedor, empero la otra mitad sí, las cuales se encuentran distribuidas entre el precio, la calidad y el plazo de entrega. Al respecto, la teoría de partes interesadas menciona que éstas tratan de influir en el proceso de toma de decisiones de la organización para que sean compatibles con sus necesidades; y dentro de la misma vertiente, los responsables deben entender y equilibrar los intereses de los distintos participantes, de acuerdo a Clarkson (1995), Donaldson y Preston (1995), citados por Mainardes et al, (2011). Esto no se cumple, puesto que la negociación no trasciende temas tan elementales como lo son: el precio, la calidad y el plazo de entrega, por ello, debería existir una relación más efectiva y de mayor alcance que beneficie a ambos. En concreto, no se protegen los derechos de las partes interesadas, como lo señalan Cuneyt-Arslantas y Afacan-Findikli (2013).





Formentini y Taticchi (2015), mencionan que la confianza es parte indispensable de los mecanismos de gobernanza informales, en contraste casi la mitad de los expendedores de carne de res no consultan a su proveedor principal para la toma de decisiones, algo que no es afín a este planteamiento. Aras y Growth (2008), hablan sobre la gobernanza como un ambiente de confianza, ética y moral, un esfuerzo de sinergia; sin embargo, la relación cliente-proveedor se conduce por el hermetismo y cada uno se dedica a proteger sus propios intereses. Esto no corresponde al enfoque de partes interesadas, ya que ésta habla de un efecto de balance que toma en cuenta a todos los involucrados, según L’Huillier (2014).



En general, se pueden encontrar tanto rasgos positivos como negativos de la relación entre las expendedoras de carne de res y su proveedor principal, los primeros pueden catalogarse como esfuerzos y consejos esporádicos en cuanto a los aspectos económicos que poco tienen que ver con mecanismos formales e incluso informales de gobernanza corporativa. En cuanto a los segundos, básicamente tratan sobre la falta de confianza que se manifiesta del cliente respecto al proveedor, y la imposibilidad de éste por lograrla (si es que lo intenta), lo cual definitivamente cancela la posibilidad de acuerdos que trasciendan la rutina diaria de cuestiones básicas que poco tienen que ver con el fortalecimiento de la relación. Ante una nueva era que se caracteriza por una mayor conciencia y exigencia por productos que pertenezcan a empresas que velen por los intereses de la sociedad, la perspectiva de partes interesadas de la gobernanza corporativa es un tópico que se perfila como indispensable para tales propósitos; y es que, en la conformación de un mejor futuro, que contemple no solamente supervivencia y rentabilidad de las organizaciones, sino el bienestar común de todos los seres vivientes, este tema debería tener asegurado su desarrollo.



Referencias

- AMEG. (2015). Congreso Internacional de la Carne – indicadores económicos del sector. (Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado Bovino A.C.). Recuperado el 11 de mayo de 2015 de: <http://www.ameg.org.mx/estadisticas/nacional/nuevo-estadisticas-page/>
- Aras, G. y Crowther, D. (2008). Governance and sustainability, Management Decision, Vol. 46 Iss 3 pp. 433 – 448.
- Bebchuk, L. y Weisback, M. (2012). The State of Corporate Governance Research. Oxford University Press, Capítulo de libro, “Corporate Governance” 2012, p. 326, Fecha: 07 Nov 2012.
- Blair, M. M., y Roe, M. J. (2010). Employees and Corporate Governance: Brookings Institution Press.





Bonnafous-Boucher, M. (2005). "Some philosophical issues in corporate governance: the role of property in stakeholder theory", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 5 Iss 2 pp. 34 – 47.

Bourne, L. (2011). Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders. *Management Decision*, Vol. 49 Iss 6 pp. 1001 – 1023.

Carrer, M.J., de Souza-Filho, H.M. y Brandão-Vinholis, M.M. (2014). Plural forms of governance in the beef industry: a case study in Brazil. *British Food Journal*, Vol. 116 Iss 4 pp. 643 – 661.



Ciampi, F. (2015). Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms. *Journal of Business Research* 68 (2015) 1012–1025.

Cook, R. (2015). World Beef & Cattle Statistics. (Beef2live - FAS y USDA). Recuperado el 25 de mayo de 2015 de: <http://beef2live.com/story-world-beef-cattle-statistics-89-108033>

Couix, N. y Gonzalo-Turpin, H. (2015). Towards a land management approach to ecological restoration to encourage stakeholder participation. *Land Use Policy* 46 (2015) 155–162.



Cuneyt-Arslantas, C. y Afacan-Findikli, M. (2013). Relations with stakeholders in Turkey: the sample of ISE-50 Index. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 13 Iss 4 pp. 412 – 430.

Chang, Y.K., Chen, Y.L., Chou, R.K. y Huang, T.H. (2015). Corporate governance, product market competition and dynamic capital structure. *International Review of Economics and Finance* (2015), DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iref.2014.12.013>.

Choudhury, M.A. y Harahap, S.S. (2007). Decreasing corporate governance in an ethico-economic general equilibrium model of unity of knowledge. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 7 Iss 5 pp. 599 – 611.

DENUE. (2014). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (INEGI). Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>.

Dimitropoulos, P. (2014). Capital structure and corporate governance of soccer clubs. *Management Research Review*, Vol. 37 Iss 7 pp. 658 – 678.

Diochon, M.C. (2010). Governance, entrepreneurship and effectiveness: exploring the link. *Social Enterprise Journal*, Vol. 6 Iss 2 pp. 93 – 109.





Ducassy, I. y Montandrau, S. (2015). Corporate social performance, ownership structure, and corporate governance in France. *Research in International Business and Finance* 34 (2015) 383–396.

FAO. (2011). World Livestock 2011 Livestock in food security. Recuperado el 12 de mayo de 2015 de: <http://www.fao.org/docrep/014/i2373e/i2373e.pdf>.

FAOSTAT. (2015). Food and Agriculture Organization of the United Nations Statistics Division. (FAO). Recuperado el 15 de mayo de 2015 de <http://faostat3.fao.org/download/Q/QA/E>



FND y SHCP (2014). Panorama de la carne y leche bovino. (Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero - Secretaría de Hacienda y Crédito Público). Recuperado el 18 de mayo de 2015 de: [http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama %20Bovino%20%28mayo%202014%29.pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Bovino%20%28mayo%202014%29.pdf).

Formentini, M. y Taticchi, P. (2015). Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* (2015) 1-14.



Gillan, S.L. (2005). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance* 12 (2006) 381– 402.

Gnan, L., Hinna, A., Monteduro, F. y Scaroza, D. (2013). Corporate governance and management practices: stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption. *J Manag Gov* (2013) 17:907– 937.

González-Chávez, H. y Macías-Macías, A. (2007). Vulnerabilidad alimentaria y política agroalimentaria en México. *Desacatos*, núm. 25, septiembre-diciembre 2007, pp. 47-78.

Guo, L. Smallman, C. y Radford, J. (2013). A critique of corporate governance in China.

International Journal of Law and Management, Vol. 55 Iss 4 pp. 257 – 272.

Herrera-Tapia, F. (2008). Apuntes sobre las instituciones y los programas de desarrollo rural en México: Del Estado benefactor al Estado neoliberal. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. Volumen 17, Número 33.





INEGI. (2015). México en cifras: información nacional, por entidad federativa y municipios. Recuperado el 8 de mayo de 2015 de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=26>

Jung, T., Lee, J., Yap, M. y Ineson, M. (2015). The role of stakeholder collaboration in culture-led urban regeneration: A case study of the Gwangju project, Korea. *Cities* 44 (2015) 29–39.

Letza, S., Kirkbride, J., Sun, X. y Smallman, C. (2008). Corporate governance theorising: limits, critics and alternatives. *International Journal of Law and Management*, Vol. 50 Iss 1 pp. 17 – 32.



Letza, S., Sun, X. y Kirkbride, J. (2004). Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance. *Blackwell Publishing Ltd*, Volumen 12, Número 3, julio 2004.

L'Huillier, B.M. (2014). What does “corporate governance” actually mean? *Corporate Governance*, Vol. 14 Iss 3 pp. 300 – 319.

Mainardes, E.W., Alves, H. y Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, Vol. 49 Iss 2 pp. 226 – 252.



Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K. y Kakabadse, A. (2011). Corporate governance: quo vadis? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 11 Iss 5 pp. 613 – 626.

Obi, A. (2012). Governance structures for supply chain management in the smallholder farming systems of South Africa. In H. van Schalkwyk, J. Groenewald, G. G. Fraser, A. Obi & A. van Tilburg (Eds.), *Unlocking markets to smallholders* (Vol. 10, pp. 193-218): Wageningen Academic Publishers.

Pless, N. y Appel, J. (2012). In Pursuit of Dignity and Social Justice: Changing Lives Through 100 % Inclusion—How Gram Vikas Fosters Sustainable Rural Development. *Springer Science+Business Media* 111:389–411.

Praveen-Bhasa, M. (2004). Global corporate governance: debates and challenges. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 4 Iss 2 pp. 5 – 17.

Renard, M. (2010). In the Name of Conservation: CAFE Practices and Fair Trade in Mexico. *Journal of Business Ethics*. (2010) 92:287–299.

Serebour-Agyemang, O. y Castellini, M. (2015). Corporate governance in an emergent economy: a case of Ghana. *Corporate Governance*, Vol. 15 Iss 1 pp. 52 – 84.





Spitzeck, H. (2009). The development of governance structures for corporate responsibility. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 9 Iss 4 pp. 495 – 505.

Spitzeck, H. y Hansen, E.G. (2010). Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 10 Iss 4 pp. 378 – 391.

Soundararajan, V. y Brown, J. A. (2014). Voluntary Governance Mechanisms in Global Supply Chains: Beyond CSR to a Stakeholder Utility Perspective. *Springer Science+Business Media Dordrecht 2014, J Bus Ethics* DOI 10.1007/s10551-014-2418-y.



Thomsen, S. (2004). Corporate values and corporate governance. *Corporate Governance. The international journal of business in society*, Vol. 4 Iss 4 pp. 29 – 46.

Tihanyi, L., Graffin, S. y George, G. (2015). Rethinking governance in management research. *Academy of Management Journal* 2015, Vol. 1015, No. 1, 1–9.

von Rosen, R. (2007). Corporate governance in Germany. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 15 Iss 1 pp. 30 – 41.



Yeoh, P. (2007). Corporate governance models. *Managerial Law*, Vol. 49 Iss 3 pp. 57 – 75.

Zattoni, A. y Cuomo, F. (2008). Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives. *Blackwell Publishing Ltd., Volume 16 Number 1 January 2008*.

