



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

La sostenibilidad empresarial a través del control interno. Un estudio descriptivo hacia la nueva gobernanza corporativa.

(Corporate Sustainability Through Internal Control. A Descriptive Study Toward New Corporate Governance)

Carmen Aurora Pech-George^{*1} y Rogelio E. Castillo-Aguilera²

¹ Universidad Anáhuac Mérida - Facultad de Economía y Negocios (México), carmita_pg@hotmail.com

² Universidad Anáhuac México - Facultad de Responsabilidad Social (México). rogelio.castillo@anahuac.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

Pech-George, C. A., & Castillo-Aguilera, R. La Sostenibilidad Empresarial a través del control interno. Un estudio descriptivo hacia la nueva gobernanza corporativa. *Vinculatégica EFAN*, 11(4).

<https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1178>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 23 de abril del 2025

Aceptado: 29 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025

Este trabajo de investigación presenta un estudio descriptivo de la integración de prácticas de sostenibilidad en la estrategia de negocio de empresas medianas familiares en Yucatán, utilizando como marco teórico los conceptos de control interno y gobernanza corporativa explorados en una investigación previa sobre este tipo de empresas. La investigación realizada resalta la importancia de este tipo de empresas y los desafíos a los que se enfrentan en la adopción de prácticas formales. El estudio propone investigar, mediante un enfoque cualitativo (potencialmente estudios de caso), cómo las empresas medianas familiares pueden integrar con efectividad la sostenibilidad en su estrategia. Se analizó el papel crucial del control interno para asegurar la implementación y el seguimiento de prácticas sostenibles, así como la gobernanza corporativa consolidada, a través de un consejo de administración activo, para impulsar y supervisar estas iniciativas. En las conclusiones se presentan los hallazgos preliminares sobre los desafíos, las oportunidades y las implicaciones para las empresas medianas familiares que buscan un desarrollo ordenado y sostenido a través de la integración estratégica de la sostenibilidad.

Palabras clave: Control interno, empresas medianas, gobernanza corporativa, sostenibilidad empresarial.

Códigos JEL: L21, M40, M42

Abstract

This paper presents a descriptive study of the integration of sustainability practices into the business strategy of medium-sized companies, using as a theoretical framework the concepts of internal control and corporate governance explored in previous research on medium-sized family businesses in Yucatán. The research highlights the importance of these types of companies and the challenges they face in adopting formal practices. The study proposes to investigate, through a qualitative approach (potentially case studies), how medium-sized companies can effectively integrate sustainability into their strategy. The crucial role of internal control in ensuring the implementation and monitoring of sustainable practices was analyzed, as well as consolidated corporate governance, through an active board of directors, to promote and oversee these initiatives. The conclusions present preliminary findings on the challenges, opportunities, and implications for medium-sized companies seeking orderly and sustained development through the strategic integration of sustainability.

Key words: Corporate sustainability, internal control, medium-sized enterprises, and corporate governance

JEL Codes: L21, M40, M42



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

Antecedentes de responsabilidad social

La sostenibilidad empresarial hace referencia a la capacidad de una empresa para operar de manera que genere valor a largo plazo, no solo en términos económicos, sino también en aspectos sociales y ambientales (Uribe-Macías, et al, 2018), uno de sus principales componentes es la gobernanza responsable ya que las empresas deben tener una estructura de gestión que promueva la transparencia, la ética y el cumplimiento de normativas, para garantizar una toma de decisiones que beneficie tanto a los accionistas como a la sociedad, asimismo, el control como elemento clave del proceso administrativo, toma una especial relevancia en la estructura de esta gestión responsable a través del control interno en donde el consejo de administración con su activa participación y liderazgo contribuye a fortalecer este último eslabón del proceso administrativo tan necesario para alcanzar el desarrollo sostenido y ordenado de las empresas. (George, 2025)

Sin embargo, cuando se trata de las empresas medianas las cuales prácticamente todas son de tipo familiar, se encuentran retos y oportunidades en el nivel de entendimiento y grado de aplicación de los principales elementos del control interno, así como el desconocimiento de la gobernanza empresarial. Su visión generalmente se encuentra centrada en la generación de ingresos únicamente, restándole valor al control interno y al consejo de administración como pilares fundamentales de su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

A nivel mundial, nacional y estatal las empresas de tipo mediano representan un porcentaje muy bajo dentro del total de empresas económicamente activas.

En Yucatán las empresas medianas representan 0.8% del total de empresas registradas en el estado, esto se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Empresas en Yucatán

TIPO DE EMPRESA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
TOTAL	122,741	7,399	1,055	600	131,795
PORCENTAJE	93.1%	5.6%	0.8%	0.5%	100%

Fuente: Dirección de Planeación y Competitividad Económica de la SEFOET, con datos del INEGI (DENUE, 2024).

El desafío que enfrentan para convertirse en una empresa grande y sobrevivir en el tiempo se vuelve apremiante. Esta problemática lleva a plantearse la necesidad de poner a la vista de los empresarios las oportunidades de mejora en el desempeño organizacional que pueden establecer en sus negocios al adoptar

los principales elementos del control interno, así como el funcionamiento de un consejo de administración vivo que apoye a la empresa en la gobernanza y sostenibilidad.

Según Carmona, et al (2022) el control interno en las organizaciones de tamaño medio constituye un elemento fundamental para promover la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, ya sea en empresas consolidadas o bien en aquellas que se encuentran en etapas iniciales de desarrollo. La implementación de dicho sistema representa una garantía adicional en los ámbitos operativo, financiero y legal, dado que cada uno de sus componentes incide positivamente en la permanencia organizacional y en la mejora continua, mediante procesos más eficaces, eficientes y efectivos.

Sin embargo, el control interno demanda una vigilancia activa de un órgano de tipo staff que se encargue de validar su adecuado funcionamiento. En este punto el órgano supremo de la sociedad denominado consejo de administración, se vuelve trascendental en la vigilancia de la sociedad con un liderazgo participativo a través de su comité de auditoría.

Justificación

En este estudio, se pretende explorar cómo las empresas medianas familiares pueden integrar prácticas de sostenibilidad empresarial en su estrategia de negocio, basándose en los elementos teóricos de control interno y gobernanza corporativa, para ello se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo pueden las empresas medianas familiares desde la perspectiva del control interno y la gobernanza corporativa integrar eficazmente prácticas de sostenibilidad en su estrategia de negocio para apoyarlas en el logro de un desarrollo ordenado y sostenido?.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio descriptivo de los modelos del control interno en las empresas mediante un análisis del papel que desempeña el consejo de administración.

Marco teórico.

La Empresa mediana y la Empresa Familiar.

A lo largo de los años se ha definido a la empresa de diferentes formas, una de las más conocidas es la de Adalberto Chiavenato (1993) titulado *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, en el cual describe a la empresa como una organización social que utiliza una gran variedad de recursos, para alcanzar determinados objetivos. En la tabla 2 se muestran las principales contribuciones científicas a las empresas en los últimos años, como se puede observar George Serafeim (2020) investigó cómo las empresas pueden crear valor a largo plazo considerando tanto el rendimiento financiero como el social y ambiental, posteriormente Katherine Phillips (2021) estudió la diversidad y la inclusión en las organizaciones y su

impacto en la innovación empresarial., por su parte Bhalla (2022) investigó sobre la importancia de las estrategias de sostenibilidad en las empresas y la relación que guardan con el desempeño financiero.

Tabla 2. Principales contribuciones científicas a las empresas de los últimos años.

Científico	Principal Contribución	Tipo de Publicación	Cita	Año de Publicación
Vikram Bhalla	Estudió la importancia de las estrategias de sostenibilidad en las empresas y su relación con el desempeño financiero.	Revista	Bhalla, V., & McMullen, J. (2022). "The Future of Sustainability and Corporate Strategy." <i>Journal of Business Strategy</i> , 43(2), 34-43.	2022
Adam Grant	Contribuyó con investigaciones sobre motivación, comportamiento organizacional y el impacto de la generosidad en los negocios.	Libro	Grant, A. (2021). <i>Give and Take: A Revolutionary Approach to Success</i> . Penguin.	2021
David Collis	Investigación sobre cómo las empresas pueden integrar la estrategia digital y transformación tecnológica en sus operaciones.	Revista	Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2021). "Can Digital Transformation Help You Win?" <i>Strategic Management Journal</i> , 42(9), 1290-1309.	2021
Michael Porter	Continuó desarrollando teorías sobre la estrategia competitiva en un contexto de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.	Libro	Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2021). <i>Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility</i> . Harvard Business Review Press.	2021
Katherine W. Phillips	Investigaciones sobre la diversidad y la inclusión en las organizaciones y su impacto en la innovación empresarial.	Revista	Phillips, K. W. (2021). "How Diversity Can Help You to Think and Act More Creatively." <i>Academy of Management Perspectives</i> , 35(1), 1-17.	2021
Tomas Chamorro-Premuzic	Estudió la relación entre la inteligencia emocional, las habilidades de liderazgo y el rendimiento empresarial.	Libro	Chamorro-Premuzic, T. (2021). <i>Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It)</i> . Harper Business.	2019
Jennifer George	Investigaciones sobre comportamiento organizacional,	Revista	George, J. M. (2020). "Emotions and the Organization: An	2020

George Serafeim	emociones en el trabajo y su impacto en la cultura organizacional. Aportó investigaciones sobre cómo las empresas pueden crear valor a largo plazo considerando tanto el rendimiento financiero como el social y ambiental.	Revista	Introduction." <i>Academy of Management Annals</i> , 14(2), 1-10. Serafeim, G. (2020). "How to Build Enduring Business Value." <i>Harvard Business Review</i> , 98(4), 88-95.	2020
Francesca Gino	Investigaciones sobre comportamiento ético, toma de decisiones y cómo los sesgos cognitivos afectan las decisiones empresariales.	Revista	Gino, F., & Staats, B. R. (2020). "The Ethics of Work: A Comprehensive Approach." <i>Harvard Business Review</i> , 98(6), 44-52.	2020
Clayton Christensen	Estudió el impacto de la innovación disruptiva en las industrias, especialmente en contextos de cambio acelerado.	Libro	Christensen, C. M., & Dillon, K. (2020). <i>The Innovator's Dilemma: The Revised Edition</i> . Harper Collins.	2020
Amy C. Edmondson	Desarrolló investigaciones sobre psicología organizacional y cómo fomentar la seguridad psicológica en equipos de trabajo.	Revista	Edmondson, A. C. (2020). "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth." <i>Journal of Business Ethics</i> , 169(3), 409-423.	2020

Fuente. (George, 2025)

Al abordar el tema de las empresas medianas, resulta casi inevitable hacer referencia a las empresas familiares, ya que tanto en México como a nivel global una gran parte de este tipo de organizaciones responde a esa categoría. Este tipo de empresa representa la convergencia de dos estructuras diferentes: La familiar y la empresarial. Mientras la dinámica familiar está guiada por factores emocionales, la lógica empresarial se centra en aspectos laborales y productivos. La interacción entre ambos sistemas genera una relación de interdependencia que, debido a sus diferencias en metas y prioridades, suele dar lugar a conflictos característicos dentro de este modelo organizativo. Es por ello por lo que diversos autores coinciden en afirmar que la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas familiares se derivan de los conflictos que surgen entre los valores de la familia y los de la empresa. (Steckerl, 2006). La complejidad que implica la gestión de estos distintos roles dentro de la organización hace indispensable la existencia de un consejo de administración debido a que su principal función es salvaguardar y dirigir los intereses de la

empresa. Este órgano actúa como una instancia intermedia entre la asamblea de accionistas -que representa el nivel más alto del gobierno corporativo- y la figura del director general. (Aguñaga, 2019).

Tradicionalmente, ha existido la percepción de que las empresas medianas carecen de la capacidad necesaria para adoptar y mantener eficazmente prácticas de sostenibilidad, el desajuste percibido se debe a que, por lo general, este tipo de organizaciones disponen de un capital, unos beneficios y unos recursos cualificados limitados en comparación con las grandes empresas. (Ferrer, 2024), de igual forma, estos empresarios desconocen los beneficios que un consejo de administración consolidado les puede aportar, por lo que no logran entender su papel fundamental en el desarrollo de sus empresas.

Las empresas medianas se encuentran estratificadas por la Secretaría de Economía de acuerdo con la tabla 3.

Tabla 3. *Estratificación de las empresas*

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta 100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	

Fuente: D.O.F, 2009.

Sostenibilidad Empresarial y Desempeño organizacional.

Para Torres y López (2021), la sostenibilidad empresarial se refiere al proceso de gestión que se lleva a cabo para mantener la rentabilidad organizacional de una empresa que incluye a la organización y a sus empleados con la finalidad de conservarse y preservarse en situaciones de carencia logrando conservar el éxito, la innovación y el desarrollo del negocio.

Uribe-Macías et al (2018), proponen una definición de sostenibilidad empresarial, como la capacidad de generar valor no solo en términos económicos, sino también en los ámbitos social y ambiental , con un enfoque orientado al mediano y largo plazo. Esta visión busca fomentar el bienestar y el desarrollo genuino tanto de las generaciones actuales como de las futuras.

Existen principalmente dos maneras de comprender el concepto de sostenibilidad, una interpretación se basa en la idea de continuidad en el tiempo, es decir, la posibilidad de mantener ciertas prácticas o sistemas de manera prolongada; sin embargo, esta visión no refleja completamente la sensación de urgencia o preocupación que suele acompañar a los temas calificados como insostenibles. Por otro lado, otra

perspectiva comprende la sostenibilidad como un conjunto de acciones que promueven el desarrollo humano en su expresión más integral. (Scade, 2012).

En este sentido, la sostenibilidad empresarial puede entenderse como una estrategia organizacional que orienta sus actividades comerciales y la creación de valor hacia el largo plazo, procurando que sus operaciones no generen consecuencias adversas para la sociedad. El objetivo esencial de este enfoque es lograr una integración efectiva de las variables sociales y medioambientales dentro de los objetivos corporativos, manteniendo al mismo tiempo la rentabilidad para los actores involucrados. (Elkington, 1997).

Las dimensiones clave de la sostenibilidad pueden resumirse en tres ejes fundamentales:

Dimensión económica: El objetivo es identificar los límites que enfrenta el crecimiento económico, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por los recursos disponibles, las capacidades tecnológicas para su aprovechamiento y los efectos derivados de la actividad económica como la contaminación, la alteración de los ecosistemas y el impacto sobre la población humana. (Chaihuaque, 2019)

Dimensión social: Aunque no existe una definición exacta de la dimensión social, generalmente se asocia con conceptos como justicia social, cohesión social, calidad de vida y la mejora en las oportunidades de generar riqueza de manera equitativa. (Chaihuaque, 2019)

Dimensión ambiental: La sostenibilidad depende de las condiciones ecológicas bajo las cuales se lleva a cabo la explotación de los recursos naturales. Los límites de la racionalidad económica están determinados por la capacidad de regeneración de los recursos, por lo que su extracción no debe superar la tasa de reposición de éstos. (Chaihuaque, 2019)

Sin embargo, para garantizar el bienestar de los empleados y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible es necesario que las empresas medianas se conviertan en entidades socialmente sostenibles. Se identificaron retos internos como la escasez de recursos y la falta de concienciación, al igual que barreras externas como la ausencia de normas de sostenibilidad y la falta de apoyo institucional.

Ahora bien, al hablar de planes y estrategias para las dimensiones de la sostenibilidad empresarial, éstas requieren ser establecidas a través de objetivos estratégicos y métricas alineadas con la misión y visión de las empresas, que necesariamente requieren ser medidos para evaluar la mejora en su desempeño.

El rendimiento organizacional suele asociarse al desempeño, generalmente se limita a los resultados derivados de las actividades de la organización, los cuales son fundamentales para su existencia; sin embargo, va más allá de los datos exclusivamente financieros, ya que incluye la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas del mercado, así como la medición del impacto en la sociedad (Ramírez, 2009)

Es importante señalar que no se puede medir lo que no tiene un objetivo establecido, de esta forma es prioritario establecer desde el consejo de administración los principales objetivos en el corto y el mediano plazo para que dentro del marco del control interno pueda ejecutarse su adecuada medición (George, 2025).

El Rol del Control Interno en la Sostenibilidad

Los elementos del control interno tienen un rol importante en la sostenibilidad empresarial, debido a que una vez que se hayan establecidos los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones, éstos son evaluados y se propone la mejora continua en sus resultados.

La implementación del control interno se considera una herramienta esencial para la gestión empresarial, ya que facilita la toma de decisiones y contribuye a la mejora de la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad. (Carmona, 2022). Es crucial que todas las organizaciones lleven a cabo un control interno efectivo, diseñado según las necesidades específicas de cada empresa y conforme a los requisitos establecidos por los organismos reguladores, esto permitirá ejecutar los procesos de gestión financiera y administrativa de manera adecuada, para -así -alcanzar- mejores -niveles -de -productividad, -con -el -fin -de -lograr mayor sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento en la organización. (Cedeño Avila Gina, 2022)

El modelo COSO III de control interno (2013), que corresponde a las siglas en inglés Comité de Organizaciones Patrocinadoras del Treadway de Estados Unidos, ofrece una orientación clave sobre tres áreas: control interno, gestión de riesgos empresariales y prevención del fraude. Este modelo es producto del esfuerzo por establecer una metodología para evaluar el nivel de control interno implementado en las organizaciones (Santa Cruz Marín, 2014). Este modelo, en su última actualización hace énfasis en la gobernanza empresarial como parte integral del modelo. En la tabla 4. Se postulan 5 elementos estratégicos del control interno.

Tabla 4. *Elementos estratégicos*

1.- Ambiente de control	Establece el tono de la organización, incluyendo la ética, la cultura organizacional y la estructura organizativa.
2.- Evaluación de riesgos	Implica identificar y analizar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Esto ayuda a la organización a entender las amenazas y oportunidades.
3.- Actividades de control	Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se implementen las decisiones de gestión. Incluyen controles preventivos y detectivos.
4.- Información y comunicación	Asegura que la información relevante fluya de manera efectiva dentro de la organización y hacia partes externas, garantizando que todos entiendan sus roles en el control interno
5.- Supervisión.	Se refiere al monitoreo continuo del sistema de control interno para evaluar su efectividad y realizar mejoras cuando sea necesario.

El modelo de control interno COCO, también conocido como the Criteria of Control Board, clasifica los criterios del control interno en 4 grupos, fue publicado en Canadá tres años más tarde que el modelo COSO. La principal contribución de este modelo es ofrecer un marco de referencia basado en 20 criterios

generales organizados en cuatro categorías, las cuales pueden ser utilizados por el personal de toda la organización, para diseñar desarrollar, modificar o evaluar el control interno. (Rivas Marquez, 2011).

Objetivos.

- 1.-Deben ser divulgados a toda la organización.
- 2.-Identificar riesgos tanto internos o externos que puedan obstaculizar el logro de los objetivos.
- 3.- Las políticas relacionadas con el cumplimiento de los objetivos deben ser comunicadas e implementadas de forma que los empleados comprendan sus responsabilidades y límites.
- 4.- Es necesario desarrollar planes estratégicos para alcanzar los objetivos establecidos.
- 5.- Los objetivos deben incluir indicadores de medición de desempeño.

Aptitud.

- 1.- Los empleados deben contar con las habilidades, conocimientos y recursos necesarios para el logro de sus metas.
- 2.- El proceso de comunicación debe integrar los valores de la organización.
- 3.- La información debe ser suficiente y relevante para alcanzar los objetivos.
- 4.- Las decisiones y las acciones de todos los niveles de la organización deben estar alineadas y coordinadas.
- 5.- Las actividades de control deben ser incorporadas de manera integral en las operaciones de la empresa.

Compromiso.

- 1.- Es necesario establecer y comunicar claramente los valores éticos de la organización.
- 2.- Las políticas y prácticas sobre los recursos humanos deben estar alineadas con los objetivos de la organización.
- 3.- La autoridad y las responsabilidades deben estar bien definidas en todos los niveles de la estructura organizacional.
- 4.- se debe promover un ambiente de confianza que favorezca el flujo de la información.

Evaluación y aprendizaje.

- 1.- Se debe supervisar el entorno interno y externo para recopilar información que permita reevaluar los objetivos.

- 2.- El desempeño debe ser evaluado en función de los objetivos e indicadores establecidos.
- 3.- Las premisas para lograr los objetivos deben ser revisadas regularmente
- 4.- Los sistemas de información deben ser evaluados y ajustados según los cambios en los objetivos y las deficiencias detectadas en la información
- 5.- Se debe verificar el cumplimiento de los procesos modificados.
- 6.- El sistema de control debe ser evaluado periódicamente y los resultados deben ser reportados

(Páramo, 2013)

El Consejo de Administración y la integración de la sostenibilidad.

Como señala Rodríguez-Araiza (2013), el Consejo de Administración desempeña un papel crucial en la divulgación de información relevante para la toma de decisiones. Ante el creciente interés por el comportamiento ambiental y social de las empresas y su impacto en la sostenibilidad a largo plazo, la función del Consejo de supervisar la información económico-financiera se ha ampliado para incluir los informes de sostenibilidad.

El trabajo del Consejo de Administración, independientemente de su organización, debe basarse en principios fundamentales como la transparencia, la división de responsabilidades, la unidad de mando y la eficiencia, entre otros aspectos clave. (Canals, 2004).

El Consejo de Administración, es un mecanismo esencial para controlar a los directivos, pero cuando los propietarios se muestran pasivos o poco involucrados, los directivos pueden acabar ejerciendo el control sobre la empresa. (Pucheta-Martínez, 2014)

Como órgano de gobierno de la empresa, el Consejo de Administración tiene la responsabilidad de proteger los intereses de los diversos stakeholders de la compañía, lo que incluye la divulgación de información que minimice los problemas relacionados con la falta de transparencia y los comportamientos oportunistas que puedan dañar los intereses de los diferentes grupos involucrados, ya sean de índole económica, social o ambiental. (Rodríguez, 2013).

Metodología

Diseño y población

El presente estudio es de tipo descriptivo y de corte cualitativo, el cual plantea la realización de un proceso comparativo basado en estudios de caso de tres empresas medianas en Yucatán, considerando los elementos de prácticas de sostenibilidad que han sido o no integradas en la estrategia de negocio.

Entorno

El criterio de inclusión para la selección de los sujetos de estudio se realizó por invitación a empresas medianas. Se consideró solo tres empresas medianas de diversos giros que demostraran un nivel de interés o implementación de prácticas de sostenibilidad, con enfoque en el control interno y el Consejo de Administración. Se excluyeron empresas medianas que no demostraron interés o implementación de prácticas de sostenibilidad.

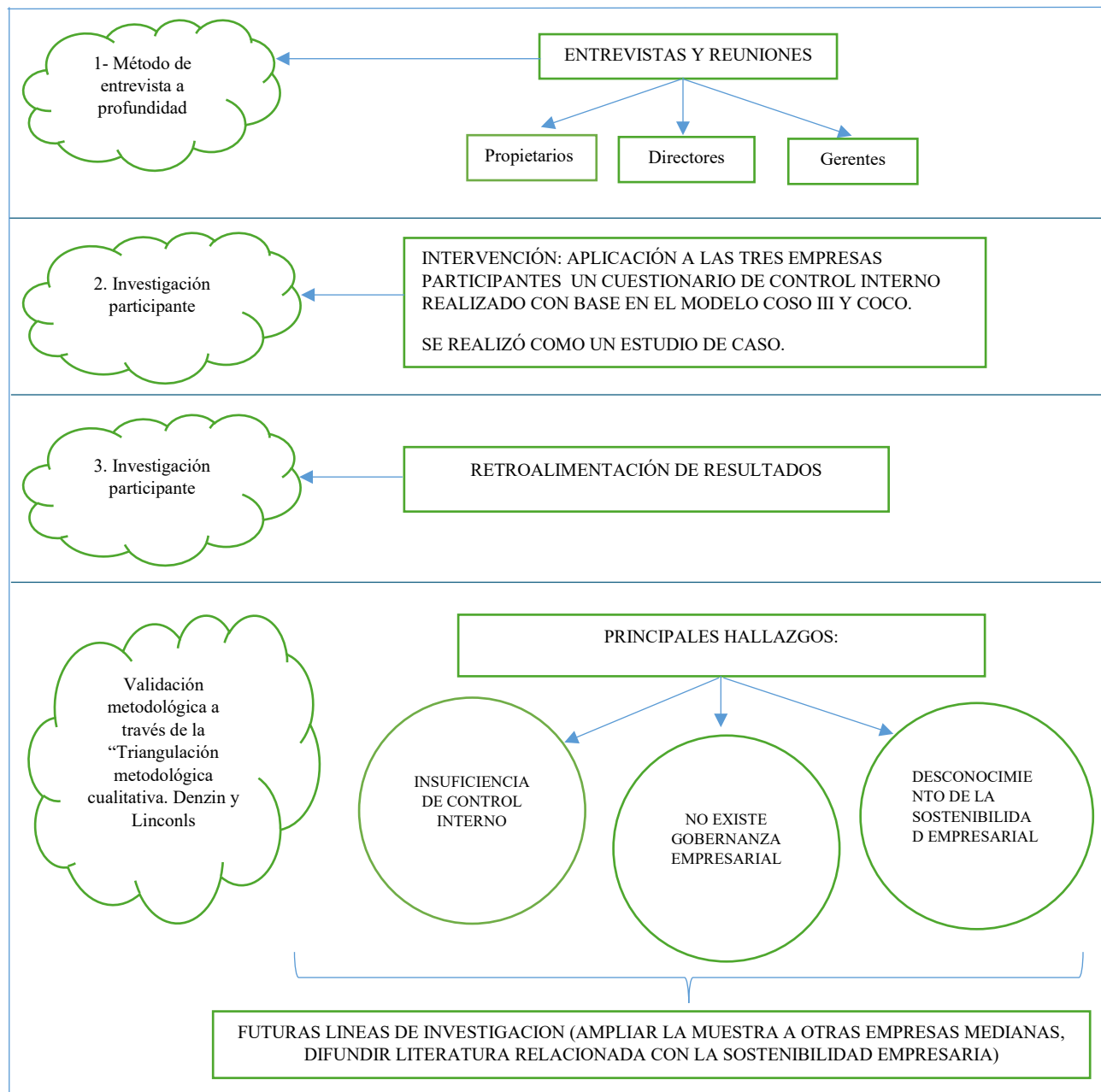
Intervención

Para la recolección de datos en los sujetos de estudio, se realizaron entrevistas a profundidad con propietarios y directivos. Además, se solicitó autorización para analizar documentos estratégicos y reportes relacionados con la sostenibilidad.

Análisis de datos

Para la realización del análisis de datos, se desarrolló una revisión de análisis de contenido de las entrevistas y documentos para identificar las estrategias, los desafíos y las oportunidades en la integración de la sostenibilidad en la estrategia del negocio, relacionándolos con la presencia y efectividad de los elementos de control interno y gobernanza empresarial detectada del análisis documental de los documentos estratégicos y reportes de sostenibilidad.

A continuación, se presenta el diseño del proceso cualitativo:



Diseño del proceso cualitativo. Elaboración propia.

Resultados

Las tres empresas presentaron desconocimiento con relación al papel del Consejo de Administración para la sostenibilidad empresarial, así como de los elementos del control interno.

Uno de los principales hallazgos de este artículo, se centra en el desconocimiento que los empresarios de este tamaño de empresas tienen con relación a la sostenibilidad empresarial en sus tres dimensiones, focalizándose solamente en la dimensión económica; de las tres empresas, ninguna pudo demostrar una

planeación estratégica documentada, así como el seguimiento a sus objetivos estratégicos. En general solamente analizan sus estados de resultados en donde revisan su presupuesto de ventas comparándolo contra el alcance real, así como sus ganancias generadas. Este análisis lo realizan de manera mensual y de forma acumulada.

Los Códigos de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de los últimos años reflejan un enfoque creciente en la diversidad, la sostenibilidad y la transparencia. A nivel internacional, los principios fundamentales siguen siendo la independencia de los consejos, la evaluación del desempeño y la alineación de los intereses de los directivos con los de los accionistas. (Pech, 2025)

En su Código de Mejores Prácticas Corporativas del año 2010, el Consejo Coordinador Empresarial de México sugiere que el Consejo de Administración asuma las funciones de auditoría, finanzas y planeación estratégica, evaluación y compensación, con el apoyo de uno o más comités intermedios cuando sea necesario. En ese mismo año el presidente del Consejo Coordinador Empresarial hace un llamado a accionistas, inversionistas, consejeros, funcionarios, analistas, asesores, académicos y otros interesados para colaborar en la correcta divulgación y aplicación de las recomendaciones del Código, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, que son las que más necesitan apoyo requieren para competir en una economía abierta, proteger su patrimonio, generar empleos y perdurar a largo plazo.

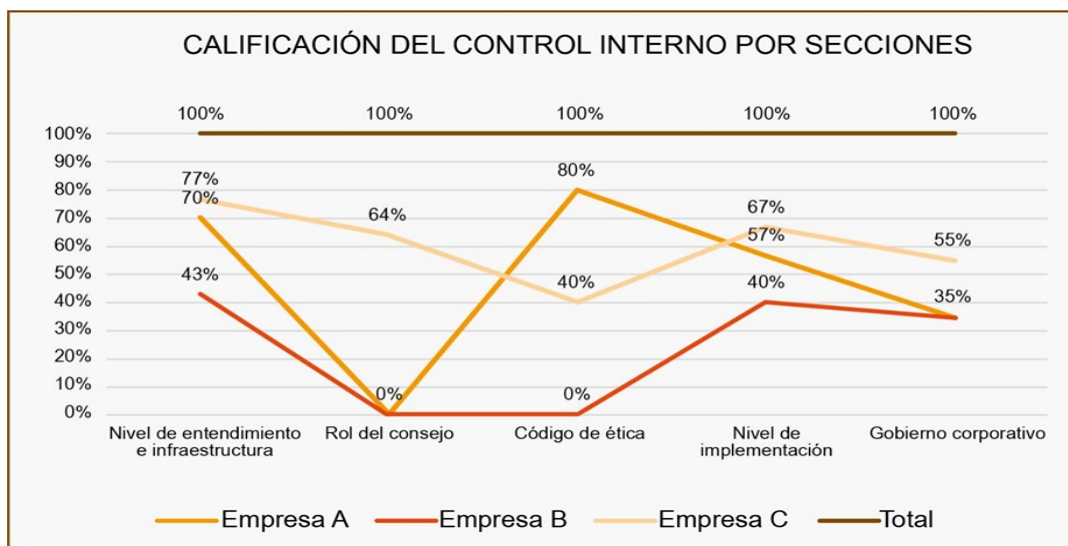
La teoría de los stakeholders cobra importancia en las prácticas de sostenibilidad empresarial, ya que la misión de la empresa debe considerar a sus principales grupos de interés, esto implica no solo centrarse en los accionistas, sino también incluir a los empleados, proveedores y reconocer la responsabilidad social hacia el medio ambiente. De esta forma, se promueve una gestión que busque un beneficio mutuo entre todos los involucrados directamente en la empresa y se toman en cuenta sus necesidades al tomar decisiones. Desde esta perspectiva, el objetivo de la empresa es maximizar el valor, entendido como la satisfacción de los intereses legítimos de sus stakeholders. (Sainz, 2012)

Para finalizar, con relación al control interno, desconocen los beneficios que pueden recibir al adoptar cualquiera de los principales modelos de control interno, como por ejemplo COSO y COCO.

A continuación, se presentan las secciones que incluye el cuestionario de control interno que les fue aplicado a las tres empresas participantes, así como los resultados obtenidos, este cuestionario permite medir y observar el control interno establecido.

Está compuesto por cinco secciones:

- A. Nivel de infraestructura y entendimiento del control interno
- B. Rol del consejo de administración y sus comités.
- C. Código de ética
- D. Nivel de implantación del control interno
- E. Valor agregado del gobierno corporativo.



Conclusiones

A pesar de que los tres empresarios entrevistados carecen de un Consejo de Administración consolidado que se encargue de supervisar y apoyar el rumbo hacia la sostenibilidad empresarial, los tres coincidieron en la importancia de contar con un Consejo de Administración y con un programa formal de control interno, sin embargo, consideran costoso e innecesario la implementación del programa de control interno, debido a que éstos se encuentran diseñados para las grandes empresas.

La oportunidad de diseñar e implementar un programa de control interno que contemple la sostenibilidad empresarial resulta muy interesante para ellos.

Asimismo, también se encontraron dispuestos a implementar y consolidar el Consejo de Administración, pero la falta de tiempo del director general que en estos casos es el dueño y de colaboradores con el suficiente conocimiento y experiencia, se convierte en una barrera muy difícil de superar por estas empresas.

Uno de los desafíos más relevantes para la empresa mediana consiste en incluir los principales elementos de control interno y la gobernanza empresarial por medio del Consejo de Administración consolidado, dentro de sus planes de sostenibilidad empresarial.

Asimismo, la dificultad para implementar un código de ética y el desconocimiento de los beneficios que genera en la cultura organizacional de las empresas tiene un impacto negativo en los valores y profesionalización de éstas.

Otro desafío importante consiste en que el empresario no siempre está dispuesto a crear un Consejo de Administración, toda vez que prefiere mantener confidencial la información estratégica de la empresa, esto debido al desconocimiento de los lineamientos y formalidades que tiene un Consejo de Administración consolidado.

Dentro de las futuras líneas de investigación se sugiere proponer programas de control interno diseñados para la empresa mediana, así como literatura relacionada a la sostenibilidad en sus tres dimensiones, la económica, la social y la ambiental. Asimismo, ampliar el número de empresas a entrevistar y estudiar con el fin de tener un mayor alcance y, por ende, una mayor cantidad de observaciones y datos para analizar. (George, 2025)

Bibliografía

- Aguilera, C. A., & Puerto, B. D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1-26.
- Aguiñaga, D. (2019). Consejos de Administración, el factor de equilibrio en las empresas. *Revista Deloitte*, 3.
- al, C. G. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento*, 8.
- Alanis, L., Tello, M. P., & Sánchez, L. V. (2013). La Responsabilidad Social Empresarial. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 1338-1343.
- Alfonso, T. T.-L. (2021). Factores que influyen en la sostenibilidad de las PyMES del Sector Restaurantero del Municipio de Monterrey. *Innovaciones de Negocios, Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5.
- Alvarado, H. A., Bigné, A. E., & Currás, P. R. (Enero-Marzo de 2011). Perspectivas Teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 115-137.
- Argandoña, A., & Isea, R. (2011). *ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Recuperado el 01 de 08 de 2014, de Ed. Caixa,; http://www.iese.edu/en/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm4-72287.pdf
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. España: LID Editorial Empresarial.
- Becerra. (2020). El Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial. *Creative Commons*, 5-6.
- Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. (S.f). La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 37-46.
- Cajiga, C. J. (s.f.). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. (C. M. (Cemefi), Ed.)
- Campoverde. (2020). Propuesta Estratégica Socio-Ambiental para el cambio de uso de suelo en la Zona Industrial de Cuenca. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Católica del Ecuador.
- Canals, J. (2004). Pautas de un buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*, 18-27.
- Carmona Zapata, L. G. (2022). El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes. *Revista Activos*, 38-60.
- Carroll, A. B. (21 de Julio de 1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Castaño, G. E. (Julio-Diciembre de 2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 173-186.
- Cedeño Avila Gina, Y. C. (2022). Importancia de la Auditoría del Control Interno en la Gestión Empresarial. *Polo del Conocimiento*, 8.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). (s.f.). www.cemefi.org. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de <http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html>
- Chaihuaque, B. (2019). Una mirada a las dimensiones de Sostenibilidad Empresarial. *Departamento Académico de Ciencias de la Gestión PUCP*, 9-12.

- Charlo, M. M., Moya, C. I., & Muñoz, R. A. (junio de 2012). Factores diferenciadores de las empresas del índice de responsabilidad español. *Cuadernos de Gestión*, 17-18.
- Cruz, M. L. (2016). ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México? *Universidad Tecnológica de Tecámac, ECORFAN-San Juan del Río Querétaro*, 330.
- Cuevas. (2011). Las dimensiones de la Responsabilidad Social de las Empresas: Una guía de lectura para su estudio. *Universidad de Quebec*, 9.
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa. *Boletín Económico de ICE No. 2813*.
- Dominguez, R., & Fernández, J. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa*. (C. C. Cantabria, Ed.) Recuperado el 11 de 09 de 2014, de CEOE CEPYME: http://www.ciberoamericana.com/pdf/Guia1_RSC.pdf
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Entrepreneur. (Junio de 2011). Gana con la responsabilidad social. *Entrepreneur México*, 19(6), 62-64.
- Fajardo. (21 de Febrero de 2019). *Nueva tribuna*. Obtenido de Nueva tribuna: <https://www.nuevatribuna.es/articulo/sostenibilidad/chevron-destruccion-amazonia-ecuatoriana/20190105122659158949.html>
- Fernandez, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. España: Club Univeristario.
- Ferrer, R. (2024). Sostenibilidad y desempeño organizacional. *RevistadeAnálisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales-RADEE*, 7.
- García. (2000). Historia y Epistemología de las Ciencias. La Evolución del Concepto de Sostenibilidad y su Introducción en el Enseñanza. *IES La Albericia*, 474.
- George, C. P. (2025). Estudio Descriptivo y Revisión Metodológica de los Elementos del Control Interno en la Empresa Mediana con base en la Consolidación del Consejo de Administración. *Tesis Doctoral Universidad Anahuac Mayab*, 10.
- Gómez. (2000). Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis. *ISBN: 978-84-89916-92-0*.
- González, E. E. (Enero de 2007). La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS*, II(17), 205-224.
- Guevara, M. (Mayo de 2004). Los mejores ciudadanos empresariales 2004. *Latin Trade*, 12(5), 26-31.
- Herrera, M. J., Larrán, J. M., & Martínez-Martínez, D. (noviembre de 2012). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 44.
- Jaén, M. H., & Márquez, P. (Mayo de 2006). Diseño de un portafolio de responsabilidad social. *Magazine for Managers*, 28-29.
- Larrán, J. M., & Andrades, P. F. (Octubre de 2013). La oferta de asignaturas de responsabilidad social corporativa y ética empresarial en las titulaciones de finanzas y contabilidad: análisis comparativo con el ámbito de la gestión de organizaciones. (ELSEVIER, Ed.) *Revista de Contabilidad*, 18, 2.
- Larrea. (20 de Abril de 2013). *Extractivism, Economic Diversification and Prospects for Sustainable Development in Ecuador*. Obtenido de Extractivism, Economic Diversification and Prospects for Sustainable Development in Ecuador: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3376/4/Larrea%20C%20CON-016-Extractivism.pdf>
- Lázaro Rodríguez, e. a. (2013). El consejo de administración y las memorias de sostenibilidad. *Spanish Accounting review*, 5.
- Loayza. (2013). Los procesos industriales sostenibles y su contribución en la prevención de problemas ambientales. *Industrial Data*, 4.
- Maubert, R. I. (Febrero de 2012). Apuesta por tu comunidad. *Entrepreneur México*, 20(2), 46-47.
- Mejía. (18 de AGOSTO de 2010). *La ecología industrial*. Obtenido de La ecología industrial: https://www.elcolombiano.com/historico/la_ecologia_industrial-HEEC_101107

- Mendoza, P. J. (Octubre de 2012). La Responsabilidad Social Corporativa: El nuevo paradigma de la competitividad. *LeaderShip*, 19-20.
- Naredo. (1994). *Fundamentos de la economía ecológica*, en Aguilera, F. y Alcántara, V. (eds.). *De la economía ambiental a la economía ecológica*. Barcelona: Icaria.
- ONU. (2021). *Informe sobre el Desarrollo Industrial 2022. El futuro de la industrialización en un mundo post-pandémico*. Viena: Industrial Development Report 2022.
- Otis, J. (Mayo-Junio de 2014). La nueva generación en los negocios. *Latin Trade*, 22(3), 30-35.
- Páramo, B. (2013). Propuesta de elaboración de manual interno basado en el modelo COCO. *Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador*, 16-17.
- Peña, M. D., & Serra, C. A. (2012). Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 1456-1480.
- Plasencia, W. (Mayo-Junio de 2009). Pactos sociales corporativos bajo presión. *Latin Trade*, 35-38.
- Pucheta-Martínez, M. (2014). El Papel del Consejo de Administración en la creación de valor de la empresa. *Revista de Contabilidad*, 148-149.
- Quiñonez. (2022). El cambio de la matriz productiva como expresión de transformación del modelo de desarrollo. Particularidades en la República del Ecuador. *Economía y Desarrollo*, 3.
- Ramírez, J. P. (2009). MEDICIÓN Y VALIDACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DE ACCIONES DE APRENDIZAJE. *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Riechmann. (1995). *Desarrollo sostenible: la lucha por la interpretación*, en Riechmann, J. et al. (eds.). *De la economía*. Madrid: Trotta.
- Rivas Marquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 115-136.
- Rodriguez, P. H. (Mayo de 2008). La cultura es también una responsabilidad social empresarial. *Revista Empresa y Humanismo*, XI(2), 109-129.
- Saavedra, G. M. (Julio-Diciembre de 2011). La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 39-54.
- Sach. (1991). *Le Sud et la Conférence de Río de Janeiro*, en AAVV. *Environnement et gestion de la planète*. París: La Documentation Française.
- Sainz, V. (2012). Teoría de los Stakeholders. *Pontificia Universidad Católica Argentina*, 7.
- Santa Cruz Marín, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad Universidad Peruana*, 40.
- Scade, J. (2012). Responsabilidad social y Sostenibilidad empresarial. *Escuela de Organización Industrial*, 4.
- Schwartz, M. S., Cragg, W., & Hoffman, W. M. (Cuarto Trimestre de 2012). Una aproximación ética a la gestión de crisis. *IESEinsight*(15), 36-43.
- Secretaría de Economía. (s.f.). *NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social>
- Sefchovich, S. (1999). *La Suerte de la Consorte*. D.F., México: Oceano de México, Sa de CV.
- Server, R. J., & Villalonga, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Y su Gestión Integrada. *CIRIEC-España*, 137-161. Recuperado el 03 de 11 de 2014, de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/10_Server_y_Villalonga_53.pdf
- Steckerl, G. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 5.
- Subsecretaría de Inclusión Laboral. (s.f.). <http://www.stps.gob.mx/>. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/igualdad_laboral/archivos/MARCO_JURIDICO_RED.pdf
- Taquía, G. R. (2006). El Nuevo Paradigma del Interés Social en el Marco de la Responsabilidad Social de la Empresa. *Revista Vox Juris*, 37-48.

- Urgilés. (2019). Propuesta de localización óptima para la zona industrial dentro del Cantón Mejía en la Provincia de Pichincha. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE-Quito.
- Uribe, e. a. (2018). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Entramado*, 52-63.
- URIBE-MACÍAS, M. E.-M.-P. (2018). La Responsabilidad Social, Empresarial y la Sostenibilidad, Criterios Habilitantes en la Gerencia de Proyectos. *Entramado, Universidad Libre Cali Colombia*, 61.
- Vargas, E. (Enero de 2005). Hacer el bien es parte del negocio. *Entrepreneur México*, 13(1), 72-77.
- Villafañe, J. (Diciembre-Enero de 2005-2006). Reputación Corporativa. *Revista Mexicana de Comunicación*, 21-23.
- Villena. (23 de abril de 2019). *El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial*. Obtenido de El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.zip>
- Weizsäcker. (1997). *Factor 4*. Barcelona: Circulo de Lectores.
- Wikipedia. (6 de Diciembre de 2021). *Pensamiento sistémico*. Obtenido de Pensamiento sistémico: https://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_sist%C3%A9mico
- Zalessky. (2020). *Puntos de crecimiento. Características del desarrollo sostenible frente a los desafíos mundiales*. Mauritius: Scienica Scripts.