



El rol del Gobierno Corporativo en el proceso de institucionalización

Gran parte de la resiliencia de una empresa depende de su capacidad de tomar decisiones de manera oportuna y confiable, por lo que las empresas familiares deben desarrollar una estructura de gobierno que les permita identificar, gestionar y generar información confiable sobre posibles amenazas que puedan afectar a la empresa. Para lograr esto, es necesario contar con un modelo de gobierno corporativo sólido y en práctica que permita minimizar riesgos y aumentar la generación de valor.

Dentro del proceso de institucionalización, la empresa familiar debe definir e implementar el modelo de gobierno corporativo con el que operará la empresa, lo cual es fundamental para brindar independencia al negocio de la propia familia, separando las decisiones que competen a cada entidad (empresa – familia) respecto a temas

estratégicos y de gestión del negocio versus aquellos que son familiares.

Para la definición e implementación del modelo de gobierno corporativo es necesario que se definan los siguientes elementos:

- Estructura de gobierno: aquí se deberán definir con claridad los órganos de gobierno que requiere la organización y el equipo directivo que requiere los apoye para definir e implementar el rumbo estratégico de la organización, vigilar la operación, y aprobar la gestión de la sociedad, así como las líneas de reporte entre los órganos de gobierno y la administración.
- Lineamientos de operación: este documento permitirá establecer las reglas que definan la

integración y las responsabilidades de cada órgano de gobierno, así como los deberes de los miembros y el funcionamiento y la dinámica para que puedan ser efectivas sus sesiones.

- Plan de trabajo: Esta herramienta ayudará para que los órganos de gobierno puedan organizar su operación a lo largo de un año o un ejercicio fiscal, calendarizando las sesiones, temas a atender en cada sesión y la información necesaria que se requerirá.

Como es mencionado a lo largo del boletín, la institucionalización es un proceso gradual, por lo que se recomienda empezar con un modelo evolutivo. El modelo evolutivo busca generar una visión estratégica que lleve a la empresa al crecimiento que busca, a un ritmo retador pero adecuado a sus capacidades. Los modelos

Boletín de Gobierno Corporativo

evolutivos consideran varias etapas, pudiendo tener en un inicio incluso un Comité que sea más operativo y posteriormente un Consejo Consultivo, el cual solo tenga la facultad de emitir recomendaciones al administrador único si es que se está en ese caso. Posteriormente y conforme la madurez de la empresa, convertirse en el Consejo de Administración encargado de la administración y vigilancia hasta crear órganos intermedios que lo apoyen en sus funciones, cuando la empresa se haya desarrollado más en sus prácticas de negocio y crecido en el tiempo siempre basado en las necesidades de la organización.

El establecimiento de un modelo de gobierno no representa la solución completa, sin embargo, funciona como una base para ir construyendo una organización resiliente. Por consiguiente, los órganos de gobierno al ser los responsables de establecer el rumbo estratégico y de vigilar la operación de la empresa, deben de asegurarse que la empresa cuente con los pilares necesarios para poder actuar de mejor manera ante situaciones de alta volatilidad e incertidumbre.

Entre dichos pilares se encuentran los siguientes:

- Estrategia.
- Vigilancia.
- Rendición de cuentas.
- Procesos y modelo operativo.
- Recursos Financieros y no financieros.

Una vez que la empresa tenga desarrollados los pilares mencionados anteriormente, podrá empezar a desarrollar capacidades de mejor manera y de resiliencia, ya que ahora tendrá los elementos necesarios para continuar su operación, generar información confiable y tomar decisiones de manera efectiva.

Conclusión

Como comentamos en los artículos previos, uno de los problemas de las empresas familiares es que sus retos en conjunto pueden sobrepasar la capacidad de gestión de las mismas, orillándolas a vivir solo en el presente y limitándolas a tener una visión a corto plazo, que las obligue a dar una respuesta reactiva a aquellas situaciones que les representen un cambio repentino dentro del mercado. No obstante, cuando las empresas tienen un nivel de institucionalización suficiente, esto les da seguridad y confianza para ser más proactivas, estableciendo una visión de largo plazo, aprovechando las oportunidades que se van detectando en el proceso y gestionando mejor las amenazas del entorno.

Sabemos que, si algo es seguro, es el cambio, por lo que es importante saber cómo ser flexibles e irse adaptando a las circunstancias, lo cual representa tener buenas bases de apoyo para una toma de decisiones segura y oportuna, así como la infraestructura de capital y humana que pueda sostener a la empresa en los tiempos difíciles.

Un elemento importante es el entender claramente que segmento del mercado y de nuestro sistema de valor se verá afectado con los diferentes cambios y que potenciales mercados se podrían abrir o expandir, entre otros. Tomando en cuenta estas variables, las empresas podrían responder preguntas relevantes como: ¿Cuáles son estas nuevas condiciones? ¿Me podrían afectar? ¿Cómo me afectarían? ¿Cómo puedo aprovechar estas “nuevas condiciones”? ¿Mis competidores están tomando ventaja de estas “nuevas condiciones”? Una vez que las empresas identifican y analizan las tendencias de cambio utilizando estas preguntas pueden decidir cómo actuar ante estas, apegándose a su planeación estratégica o modificándola de acuerdo a lo que han decidido hacer.

Una manera altamente efectiva para responder de manera proactiva es planeando a través de 3 dimensiones:

- **Prioridades:** identificar cuales áreas funcionales son más relevantes para el negocio durante los cambios que se están presentando o durante una amenaza y/o crisis.
- **Marco de tiempo:** Seleccionar los plazos de tiempo en donde se realizarán las siguientes acciones para cada una de las prioridades definidas:
 - Responder: Preparar y priorizar la continuidad del negocio.
 - Prosperar: Aprender sobre la situación y sobreponerse ante ésta.
 - Recuperar: Prepararse para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado.
- **Rendición de cuentas:** Establecer responsables para la ejecución y gestión de lo definido anteriormente. Estos responsables deben ser los encargados de las áreas o funciones prioritarias definidas anteriormente.

Las empresas deben pensar críticamente cómo pueden convertirse en organizaciones verdaderamente orientadas a la comprensión de los mercados, permitiéndoles identificar y buscar el crecimiento de manera más efectiva ante las oportunidades. Para ello, las empresas deben tener un cierto grado de institucionalización que les permita implementar de mejor manera estas prácticas. No todas las empresas tienen el mismo grado de institucionalización, ni este es un proceso que se logre completar en algún momento, este debe ser visto como un proceso de evaluación periódica y mejora continua, considerando el entorno y las capacidades de cada entidad.

Boletín de Gobierno Corporativo

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.