



## Habilitadores clave para realizar una óptima Institucionalización

### Introducción

Para lograr una institucionalización se deben estructurar los órganos de gobierno de la empresa, la relación entre los accionistas, el Consejo de Administración y el equipo directivo; es necesario considerar la evolución del negocio e identificar cuándo es el mejor momento para hacerlo. Una vez que los colaboradores han entendido los beneficios de la institucionalización, se pueden iniciar los procesos formales para la implementación del Gobierno Corporativo en la empresa.

Para lograr una institucionalización en la empresa se deben tomar en cuenta tres habilitadores clave fundamentales:

- Las personas que laboran en la empresa (administración del cambio).
- La empresa (el negocio).
- La familia y/o accionistas.

### Desarrollo

#### Las personas que laboran en la empresa (administración del cambio).

Las personas que laboran en la empresa ya sean accionistas o no, tienen que comprender y estar preparadas para el cambio estructural y cultural que la institucionalización va a generar en la empresa.

Al iniciar el proceso de institucionalización se generará una nueva forma de pensamiento

administrativo, en donde se van a implementar mejores prácticas que, a su vez, involucran un seguimiento y monitoreo de las decisiones, así como el respeto de las mismas. Es importante que cualquier cambio implementado sea comunicado efectivamente a los colaboradores de la empresa, ya que son un factor esencial en el proceso de institucionalización.

El reto principal es hacer extensivo a los empleados los beneficios de la institucionalización, explicarles el qué es lo que

se busca y el por qué se busca. En este proceso, la comunicación efectiva es indispensable, por lo cual es necesario definir el proceso que se seguirá, establecer los canales adecuados y transmitir con transparencia lo que se espera de cada una de las personas que laboran en la empresa.

La gestión del talento y la cultura organizacional se vuelve clave para identificar el personal que promoverá el cambio, quienes empezarán a ser evaluados bajo procesos más rigurosos, lo que implicará definir políticas de promoción, evaluación y gestión del desempeño, capacitación y programas de desarrollo que se desprendan del proceso de institucionalización. Ello en su conjunto permitirá avanzar hacia una cultura corporativa en toda la organización.

#### La empresa (el negocio).

La empresa tiene que enfrentar un cambio cultural y tiene que estar preparada para aceptar

## Boletín de Gobierno Corporativo

la nueva estructura en los órganos de gobierno, así como sus miembros.

Es importante que se tome en cuenta el tiempo y la etapa en donde se encuentra el negocio para poder definir qué tipo de modelo de gobierno se establece, esto con el fin de determinar la integración de comités directivos o un Consejo de Administración en donde por lo menos se incluya a un consejero o asesor independiente, para posteriormente, y dependiendo de la madurez de la empresa, poder crear comités de apoyo al Consejo de Administración, e ir incorporando recomendaciones y mejores prácticas de gobierno corporativo como las que marca el Código de Mejores Prácticas de México, o bien, los requerimientos que establece la Ley de Mercado de Valores .

Algunos de los retos que podemos encontrar cuando una empresa se institucionaliza son los siguientes:

01. Forma de tomar decisiones: se da un cambio en la forma de tomar las decisiones, pasando de modelos donde probablemente una persona o un grupo de personas tomaban las decisiones a un Consejo de Administración y/o con un Consejo Consultivo, donde dichas decisiones deben ser colegiadas. Este tipo de decisiones pueden ser sobre temas como: fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas, cambios en el modelo de negocio, entre otros.
02. Cumplimientos regulatorios: Al institucionalizar la empresa es necesario cumplir con la normatividad como por ejemplo la Ley de Mercado de Valores, la Ley General de Sociedades Mercantiles, las circulares emitidas por las diferentes instituciones gubernamentales, esto si se desea cotizar en la bolsa, el cumplir y adecuar la empresa a estas regulaciones es uno de los principales retos ya que implican cambios en los procesos así como en la comunicación entre la empresa, los accionistas y las partes interesadas.
03. Gestión de los riesgos: Otro de los retos

y cambios que enfrenta la empresa al institucionalizarse es la detección, evaluación y mitigación de riesgos llevando a cabo la elaboración de un plan en donde los riesgos se administren adecuadamente según su naturaleza (financieros, legales, operativos, ambientales, sociales, entre otros)

04. Planeación y determinación de los objetivos estratégicos: La planeación estratégica en la empresa se vuelve fundamental en la institucionalización, lo que implica determinar a dónde se quiere llegar como empresa y respetar dicho plan.
05. Cambios en la presentación y revelación de la información: La revelación de información y rendición de cuentas a los accionistas, consejeros y partes interesadas implica cambiar los procesos informales de comunicación a formales, donde las decisiones se cuestionan y analizan con mayor profundidad.

### La familia o accionistas

La institucionalización permite que se cuente con una estructura y organización determinada para los accionistas, estableciendo las funciones y responsabilidades para cada uno de ellos con el objetivo de evitar conflictos.

Es importante destacar que la institucionalización ayudará a organizar y separar el proceso de toma de decisiones y el tipo de decisiones que tomarán los accionistas y las decisiones que tomará el Consejo y el Director General, lo que delimitará el rol de accionistas no ejecutivos en la empresa. Ello implica concientizar a fondo para seguir los procesos y políticas definidos al respecto.

Es importante que, además de institucionalizar a la empresa, también se institucionalice a la familia y/o accionistas, para que entiendan su rol como accionistas y/o familia y se evite que la empresa se vea afectada por temas familiares o de accionistas, protegiendo a la empresa. En este proceso de institucionalizar a la familia, es importante que se traten temas como:

- Cuanto debe de ganar un accionista familiar que

trabaja en la empresa.

- Cómo debe evaluarse y promoverse a los empleados familiares.
- El rol del Consejo de Administración
- La distribución y manejo de utilidades.
- Venta de acciones y derechos de tanto entre familiares.
- Prestaciones a familiares y/o accionistas
- Quienes podrán trabajar en la empresa
- Entre otros.

Parte fundamental de un proceso de institucionalización, es que los accionistas tengan la voluntad de hacerlo, de otra forma, será muy difícil lograrlo.

Los beneficios de establecer un Protocolo en una empresa son múltiples, algunos de ellos los mencionamos a continuación:

- Formalizar los acuerdos y conciliar los intereses entre accionistas.
- Definir la forma en que se manejará la empresa en relación a los accionistas
- Favorecer el crecimiento y permanencia del negocio
- Minimizar el riesgo de una afectación al patrimonio.
- Participación equitativa en la toma de decisiones

### Conclusión

Las personas, la empresa y los accionistas son factores clave para que se lleve a cabo la institucionalización de forma exitosa, implementando un cambio de cultura en todas las partes interesadas.

Es importante hacer énfasis en el compromiso con el que las personas y los accionistas demuestran estar dispuestos al cambio cultural dentro de la empresa. La disposición con la que se efectúen estos cambios es de gran importancia, una actitud abierta al cambio y un gran liderazgo, permitirán que la institucionalización se haga de manera eficiente y satisfactoria.

## Boletín de Gobierno Corporativo

### Contacto:

#### **Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

#### **Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto: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](http://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 312,000 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.