



¿Cómo iniciar un proceso de institucionalización en la empresa?

Introducción

Cada empresa tiene determinados diferentes procesos operativos y de toma de decisiones, diferente cultura y diferente tipo de personal, por lo tanto, el camino de institucionalización puede cambiar entre las empresas.

Para generar una estructura práctica de gobierno dentro de una empresa que busca la institucionalización, se puede llegar de dos formas, “*Top-Down*” y “*Bottom-Up*”. Es importante hacer un diagnóstico exacto de las condiciones de la empresa, a partir del cual, se puede definir como iniciar.

El *Top-Down* y el *Bottom-Up* son modelos que varían en términos de cómo una empresa determina su estrategia de institucionalización.

Desarrollo

El modelo de *Top-Down* implica iniciar un proceso de institucionalización con los accionistas,

consejeros y directivos de la empresa, de forma que ellos definan qué es lo que quieren y la forma en que lo van a implementar.

Este modelo muestra cómo ir implementando conceptos y mejores prácticas, a través de directrices de un Consejo de Administración.

El proceso implica:

01. Desarrollar el modelo de gobierno corporativo.
02. Establecer un Consejo de Administración o un Comité Directivo y, en su caso, Comités de Apoyo.
03. Definir un plan de trabajo.
04. Incorporar consejeros o asesores independientes.
05. Empezar a sesionar con los órganos de gobierno e ir decidiendo qué acciones seguir y cómo implementarlas, en temas como: planeación estratégica, control interno,

riesgos, fiscal, recursos humanos, entre otros.

Generalmente, el problema con este modelo es que en empresas que no tienen desarrollados elementos de gobierno corporativo, como son un plan estratégico, un presupuesto, un sistema de riesgos y control interno, análisis financiero, prácticas de recursos humanos, entre otros, las sesiones de Consejo se vuelven poco productivas por la falta de información y desarrollo de dichos temas.

El éxito en este caso, dependerá de la capacidad de reacción y desarrollo de los temas por parte de los directivos.

Los beneficios en este tipo de casos, es el involucramiento y concientización de los niveles más altos de una organización, lo que implica que pueden dar un impulso grande.

Boletín de Gobierno Corporativo

Bottom-Up

El modelo de *Bottom-Up* se enfoca en empezar a desarrollar prácticas de gobierno corporativo de manera aislada, sin integrar al inicio un Consejo de Administración, es decir, iniciar con procesos más operativos de control, estrategia y definición de modelos de negocio. Para ello, es importante hacer un diagnóstico operativo y definir y priorizar claramente las expectativas.

Una parte primordial de este sistema es el diagnóstico que se realiza a la empresa; en éste se busca alinear todos los procesos conforme a las mejores prácticas. De esta manera se puede determinar un plan de acción que vaya completamente adecuado a las necesidades del cliente, adaptándose fielmente a los procesos previamente diagnosticados.

El proceso *Bottom-Up* inicia generalmente con una revisión del plan estratégico, de los presupuestos, del control interno, y de prácticas de recursos humanos, los cuales se van desarrollando por separado según la madurez de cada tema. Este proceso lo que busca es generar procesos sólidos que permitan ir estructurando las distintas áreas de la empresa.

El principal problema de iniciar bajo un modelo *Bottom-Up* es que las empresas tienden a retrasar los procesos de institucionalización y, muchas veces, no logran ver la “película” completa de un proceso institucional. Asimismo, se pierde el seguimiento de accionistas y directivos si no se cuenta con la visión completa.

La principal ventaja de este sistema es facilitar la implementación por procesos y de un sistema de información que le permita al Consejo o Comité

tomar las decisiones y hacer juntas eficientes.

Conclusión

Como se mencionaba anteriormente, si no existe la voluntad de los accionistas, no funcionará ninguna de las opciones de institucionalización.

Cualquiera de los dos sistemas presentados puede lograr la función de institucionalizar una empresa, sin embargo, se recomienda hacer una combinación de ambos para la obtención de mejores resultados. Para ello, se necesita que los accionistas y los directivos tengan muy claro el objetivo de institucionalización y que se realice un diagnóstico profundo de la situación de la empresa.

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 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.