



¿Que implica la institucionalización?

Introducción

El término institucionalización de la empresa se refiere a la implementación de estructuras y mecanismos ligados a la actuación y comunicación de los órganos de gobierno y de la administración, documentando estrategias y objetivos, responsabilidades, facultades, procesos, controles, riesgos, y sistemas de gestión, entre otros factores, que en su conjunto enfoquen y alineen la empresa hacia una misma dirección.

La institucionalización de la empresa implica la definición de una estructura así como la implementación de prácticas y

formas de administración diferentes, en donde a través de un modelo de gobierno y la adopción de mejores prácticas corporativas se van definiendo, desde los procesos más sencillos, hasta la estructura organizacional que responda a la estrategia. Todo esto se realiza con base en las necesidades de cada empresa y dependiendo el tipo de industria en la que se encuentren.

El institucionalizar una empresa se hace generalmente con el objetivo de hacerla más fuerte, eficiente y responsable, respondiendo ante los cambios de mercado, la globalización y la competencia, atendiendo a un mundo

cada día menos predecible. Para ello es necesario contar con las estructuras adecuadas y adoptar mejores prácticas corporativas que les permita mitigar sus riesgos y evitar una mala gestión, así como atraer inversiones de capital para promover un crecimiento sostenible en el largo plazo.

Desarrollo

La institucionalización implica un cambio cultural en la forma de dirigir y administrar una empresa, en todos sus aspectos. Este cambio implica la forma en que se van a ir adoptando las mejores prácticas administrativas, tal y como se ejemplifica en el siguiente esquema:



El esquema anterior ejemplifica las prácticas de gobierno corporativo que deben ir adoptándose para institucionalizar una empresa. Dicho esquema se explica de la siguiente manera:

- La franja azul rodeando el círculo principal representa a los órganos de gobierno, cuya función es monitorear y vigilar el comportamiento de la empresa.
- En la mitad (verde) superior del esquema se presentan ciertas actividades específicas que deben delegarse a los órganos de gobierno y a la Dirección General. El Consejo de Administración y sus Comités de apoyo pueden tratar estos temas de manera activa, ya sea para aprobar o verificar el cumplimiento de los planes planteados.
- En la mitad (azul) inferior del esquema se presentan las actividades que debe monitorear y ejecutar el Director General y su equipo directivo.

El institucionalizar implica también el tener una estructura de gobierno fuerte y efectiva a través del entendimiento y desarrollo de los niveles de la organización. Cada nivel cuenta con actividades y responsabilidades que le permiten a los mecanismos de la empresa funcionar de una manera adecuada.

Dichos niveles se pueden describir de la siguiente forma:

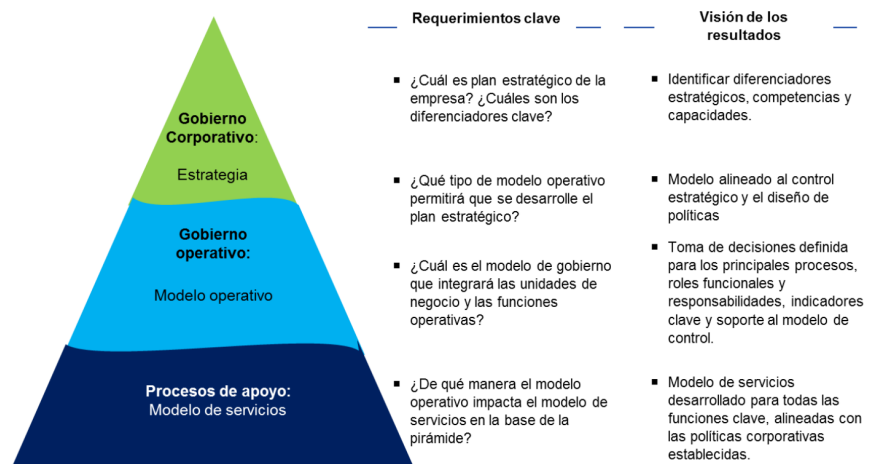
A. Procesos base o de apoyo: es el área operativa en donde se detallan los macro-procesos clave de una empresa

como: sistemas, control interno, cadena de valor y compras, entre otros macro-procesos que la empresa defina.

B. Gobierno Operativo: se establecen políticas y manuales de procedimientos acerca de cómo es que se llevarán a cabo los procesos clave de la empresa. Aquí se señala más sobre la estrategia operativa y del modelo de negocio que se adopte.

C. Gobierno Corporativo: operación de los órganos de gobierno, monitoreo y vigilancia de los principales indicadores de la empresa.

El siguiente esquema representa la interacción de los tres niveles, en donde cada uno impacta de manera directa al siguiente. La institucionalización permite que dicha interacción se vuelva armónica y le brinde valor a la empresa.



Fuente: Modelo de gobierno corporativo de Deloitte, 2012

Boletín de Gobierno Corporativo

A continuación se describen a detalle los tres elementos:

A) Procesos base o de apoyo

Para comenzar con el proceso de institucionalización de una empresa es necesario establecer una estructura de gobierno base o de apoyo.

El modelo operativo de una empresa define cómo es que se dirigirá la parte operativa, la interacción con terceros interesados y la reacción ante posibles riesgos. La estrategia operativa y el control entran dentro de esta categoría, ya que es justamente aquí en donde se desarrollan los planes de acción, utilizando los reportes de desempeño de la sección de los procesos de apoyo.

Desde el punto de vista de un mapa general de macro procesos, empezáramos desde la base de la empresa; primero se revisan los procesos de apoyo donde están involucradas las diferentes áreas como son sistemas, control interno, cadena de valor y compras. Asimismo, se realiza la ejecución de las políticas y procedimientos institucionales, creados por la Dirección General y aprobados por el Consejo de Administración.

Para que la parte operativa de la empresa se vaya consolidando como una estructura institucional integral, es recomendable establecer políticas y facultades a cada uno de los macro procesos y procesos, verificando que se encuentren alineados a la estrategia de la empresa establecida por el Consejo de Administración.

Asimismo, para poder ser institucional, es indispensable contar con un buen sistema de gestión de la información y de indicadores de resultados e indicadores de desempeño, que facilite la toma de decisiones ágil y segura, mitigando situaciones que pongan en riesgo a la empresa.

La infraestructura de gobernabilidad indica que las responsabilidades de este segmento se lleven a cabo de manera diaria, al mismo tiempo es importante acumular la información relevante y reportarla a las líneas de autoridad designadas. Esta información formará parte de los reportes entregados al Consejo, por lo tanto es importante que se encuentre estructurada, ya que, en su momento,

ayudará a monitorear, modificar y/o mejorar la planeación estratégica de la empresa.

B) Gobierno Operativo

Aquí se revisa la parte de gobierno operativo de la empresa, en donde podemos encontrar los procesos operativos clave tales como recursos humanos, finanzas, planeación estratégica, entre otros; esta etapa es crucial para determinar el rumbo de la empresa y el modelo de negocio. Principalmente, la Dirección General es la encargada de verificar que las operaciones diarias se lleven a cabo bajo los lineamientos establecidos en las políticas operativas de cada uno de los procesos, en cada área.

El establecimiento de una estrategia corporativa se tiene que determinar por el Consejo de Administración, empezando por la misión, visión y valores. Una vez definido, servirá de guía para la formulación de la estrategia a largo plazo, y para encaminar a la empresa hacia una ventaja competitiva frente a sus competidores.

El siguiente paso es identificar y definir los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo; algo importante en esta etapa es que se tienen que alinear los objetivos y procesos de cada área con las metas de la organización completa. Para ello, la administración y las diferentes áreas tienen que trabajar en conjunto, desde el Consejo de Administración, hasta las áreas más operativas para lograr la alineación, con el fin de que estos objetivos se difundan a todos los sectores y se trabaje en conjunto para llegar al fin o meta establecida.

El grado de participación del Consejo en el desarrollo de la estrategia puede depender de varios factores, incluyendo la posición o relación con el Director General y con la administración, e incluso, de la madurez del negocio y de la posición en la que se encuentra la compañía dentro del ciclo de negocios.

La planeación estratégica ayuda a que se alineen las diferentes partes que conforman una unidad, sin embargo, pocas empresas son capaces de llevarla a la práctica a través de una alineación entre la definición de la estrategia y la ejecución de los planes.

C) Gobierno Corporativo

Finalmente, se tiene el gobierno corporativo en los órganos de gobierno, que es la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración y los

Comités de Apoyo, a quienes el Director General como responsable de la operación les reporta, informa y presenta temas para aprobación de dichos órganos.

Para lograr la institucionalización de la empresa se deberá de establecer una estructura de gobierno que dependerá mucho del tipo y tamaño de la industria, de la empresa, del número de accionistas, de la sucesión accionaria, entre otros, para establecer las políticas, lineamientos y responsabilidades de los órganos de gobierno, y garantizar la adecuada toma de decisiones promoviendo la equidad y eficiencia.

La forma de institucionalizar la parte accionaria de la empresa se logra a través de un Protocolo de Accionistas en donde se definen las reglas entre los accionistas; para darle peso a dicho Protocolo es importante desarrollar un modelo de gobierno que defina la estructura, las responsabilidades y en general, la infraestructura de los órganos de gobierno. Cada empresa es diferente, por lo tanto es importante contar con toda la información necesaria para desarrollar estas herramientas de manera que generen valor.

Conclusión

Con el fin de hacer realidad el potencial de negocio es necesario ir más allá de las ideas: asegurar una ejecución disciplinada en todos los niveles de la organización a través de un eficiente proceso de administración que alcance los objetivos planteados.

La segunda etapa sería la definición de una estrategia corporativa a partir de la misión, visión y valores para definir los objetivos a largo, corto y mediano plazo y por último transmitir esta estrategia a todas las áreas de la empresa, y a partir de esto definir las políticas y facultades de las áreas operativas de la empresa.

Podemos concluir que dos son las cosas fundamentales que implica un proceso de institucionalización, el cambio cultural y el entendimiento y desarrollo de los procesos de negocio y lo que ello implica.

Lo anterior toma tiempo y requiere esfuerzo, por lo tanto, es importante entender los cambios que vivirá la empresa y saber que es un proceso paulatino que, se consolidará con el paso del tiempo hasta tener una madurez óptima.

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.