

## ¿Cómo iniciar un proceso de institucionalización en la empresa?

Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2013

### Contenido

Introducción

Desarrollo  
Top-down  
Bottom-Up

Conclusiones

### 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

#### TOP-DOWN

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:

1. Desarrollar el modelo de gobierno corporativo.
2. Establecer un Consejo de Administración o un Comité Directivo y, en su caso, Comités de Apoyo.
3. Definir un plan de trabajo.
4. Incorporar consejeros o asesores independientes.
5. 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.

### ***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.

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Chihuahua**

Centro Ejecutivo Punto Alto II  
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Baudelio Pelayo No. 8450  
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez  
32400 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mérida**

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2  
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.  
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

**Mexicali**

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos  
21230 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, vía Atlitxayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco  
78220 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

**Tijuana**

Misión de San Javier 10643, Piso 8,  
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

# deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.  
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a 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 aproximadamente 200,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.