



## Institucionalización

### Un elemento fundamental en el desarrollo de la resiliencia de una empresa

Las condiciones tan cambiantes del mercado, afectan y obligan a las empresas a responder y adaptarse de la mejor manera, representando un reto para las empresas de todo tipo y tamaño. En particular, se piensa que el tipo de organización que puede salir más afectado de situaciones como las que se encuentran en nuestro contexto actual, son las empresas familiares. Lo anterior se deduce de los resultados estadísticos que comúnmente vemos en diferentes estudios donde se señala que la gran mayoría de estas organizaciones no están preparadas para soportar eventos inesperados o para adaptarse a situaciones cambiantes que las coloquen fuera de su operación convencional.

Otro elemento a resaltar es que la empresa familiar normalmente actúa a destiempo para identificar y gestionar tendencias en los mercados que pudieran afectar su negocio o la industria en donde operan, por lo que debería ser prioridad

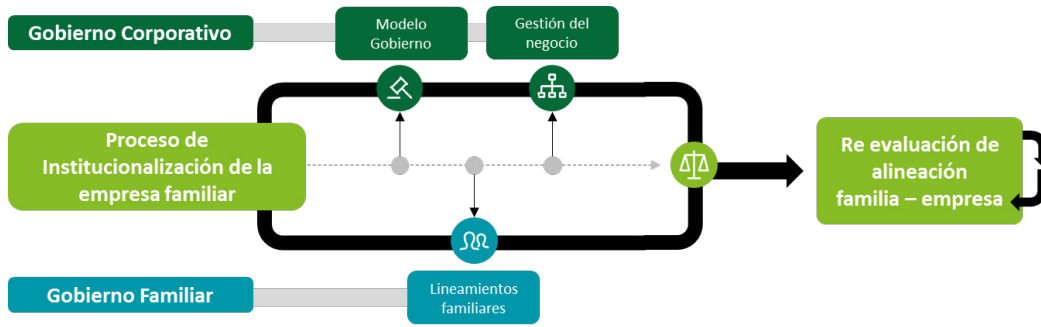
desarrollar las capacidades necesarias para poder mitigar riesgos y cerrar algunas brechas que amenacen la continuidad del negocio familiar en el tiempo.

Dichas capacidades reflejan el nivel de madurez en las prácticas de negocio de las empresas, por lo que su desarrollo depende enteramente del proceso de institucionalización. La institucionalización se podría entender, en un sentido básico, como el considerar las prácticas informales y variables de la empresa y transformarlas en procesos formales y documentados que vayan acorde al objetivo y giro de la empresa; donde se identifiquen funciones, responsables, indicadores de gestión y desempeño, entre otros elementos.

Lo anterior no solo aplica para los temas empresariales, sino también para los

temas familiares, ya que el proceso de institucionalización debe, de igual manera, entenderse como un proceso que consolida de manera integral los diferentes sistemas: el familiar y el empresarial, los cuales componen a una empresa familiar. Para su mejor entendimiento, se separarán en dos bloques; 1) el gobierno familiar y 2) el gobierno corporativo. Ambos bloques tienen elementos e impactan en diferentes partes de los sistemas que componen a la empresa familiar, aunque ambos tienen que ser guiados y motivados por los mismos propósitos y objetivos.

Los procesos de institucionalización varían debido a que estos se tienen que adaptar a las necesidades de la organización y a los objetivos de la familia, sin embargo, las mejores prácticas indican que se tienen que considerar los siguientes aspectos:



Fuente: Equipo de gobierno corporativo - Deloitte

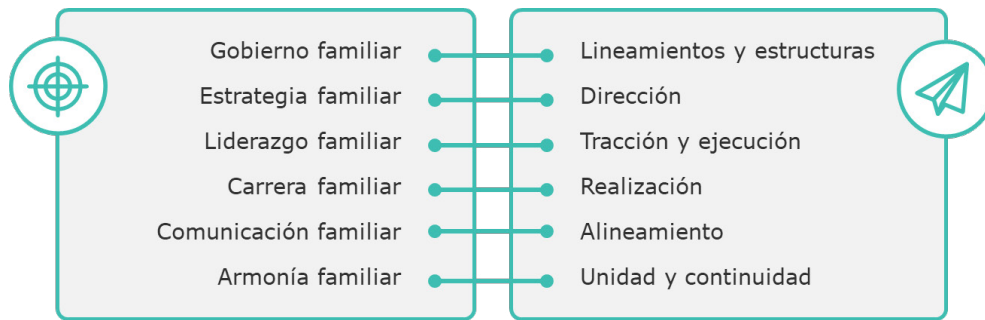
**Gobierno Familiar:**

Para establecer un gobierno familiar, es necesario que la familia se organice y discuta cuáles son sus prioridades y cuáles son los objetivos de los negocios familiares. Una vez que los intereses estén alineados, la familia debe definir sus

lineamientos y acuerdos familiares, así como la estructura del gobierno familiar y las reglas para que la familia mantenga una buena relación entre sus miembros y con la empresa. Dichos elementos contribuirán a que la familia prevenga y mitigue conflictos que pudieran afectar a la empresa en un futuro.

De igual forma, los lineamientos deben establecer procesos que ayuden a la resolución de posibles conflictos.

Normalmente cuando se analiza y se atiende el componente familiar, se recomienda se atiendan por lo menos los siguientes elementos:

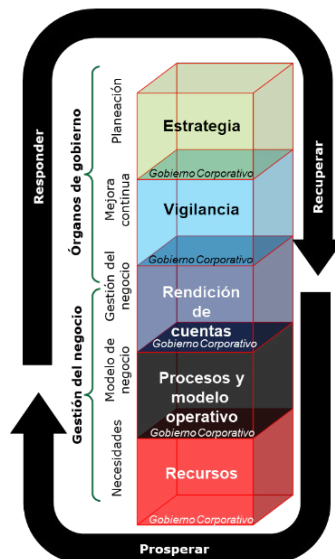


Fuente: Equipo de gobierno corporativo - Deloitte

**Gobierno corporativo:**

El tema de institucionalización mediante un proceso de gobierno corporativo, obedece no solo a que se establezcan órganos de gobierno tales como el Consejo de Administración o distintos Comités.

Por el contrario, la institucionalización se refiere a un proceso integral que permita implementar componentes tales como:



- A. Estructura de gobierno corporativo evolutiva.
- B. Integración de los órganos de gobierno que sea adecuada a las necesidades y deseos de los accionistas con base en mejores prácticas.
- C. Reglas de operación que incluyan temas principales como objetivos, funciones, roles y responsabilidades, etc.
- D. Ejes estratégicos generales para abordar y dar seguimiento a los temas clave de negocio tales como: la estrategia, la

## **Boletín de Gobierno Corporativo**

vigilancia, la rendición de cuentas, los procesos clave de negocio y el modelo operativo, así como a la infraestructura de recursos.

Por todo lo anterior, la implementación y el continuo desarrollo de estos cuatro elementos permitirán que la empresa pueda controlar su operación de manera más organizada, así como establecer un rumbo más estratégico para promover su crecimiento y supervivencia en el tiempo.

## **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 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.