

Institucionalizar: la clave hacia el crecimiento

Por José Antonio Cendejas

31 de julio del 2025





Institucionalizar: la clave para el crecimiento

1. ¿Te ha pasado esto?

“Las cosas no avanzan si no estoy yo.”

“No entiendo por qué, pero siento que siempre tengo que estar al pendiente de todo.”

“Mi equipo es bueno, pero al final todos acaban volteando a verme para decidir.”

Si alguna de estas frases te suena, es porque probablemente estás enfrentando uno de los retos más comunes de las empresas familiares: **la dependencia excesiva del dueño**.

En GPC, hemos acompañado a decenas de empresas familiares que llegan con una operación sólida, con buenos productos o servicios... pero estancadas. Lo curioso es que ese “techo de crecimiento” no tiene tanto que ver con el mercado o con la competencia, sino con **cómo está organizada la empresa internamente**.

2. Entonces... ¿qué significa institucionalizar?

En GPC explicamos esto con una imagen muy clara: **el Partenón de la Institucionalización.**



- **La base es la Estrategia:**

Todo parte de ahí. Sin una dirección clara, todo lo demás se tambalea. Estrategia significa tener un rumbo definido, objetivos compartidos y decisiones alineadas a un plan (no solo a la urgencia del día a día).

- **Los pilares que sostienen la operación son tres:**

1. Gente: Equipos con roles claros, líderes empoderados, estructura organizacional bien definida.
2. Procesos: Actividades clave estandarizadas, que no dependan de una sola persona.
3. Tecnología: Herramientas que den visibilidad, control y eficiencia al negocio.

- **Y el techo es el Gobierno Corporativo:**

Es quien supervisa, cuestiona y ayuda a tomar decisiones estratégicas. Puede ser desde una junta semanal con estructura, hasta un consejo consultivo con visión de largo plazo. Lo importante es que haya espacios formales de dirección y seguimiento.

Es básicamente pasar de tener un negocio que funciona por ti a uno que **funciona contigo, sin ti y a pesar de ti.**

3. ¿Dónde estás hoy?

Y no nos referimos al tamaño o las ventas, sino a algo más profundo: ¿Qué tan claro está el negocio por dentro? ¿Y qué tanto depende todavía de ti?

Te invito a hacer una pausa y contestar estas preguntas con total honestidad:

Estrategia y dirección

- ¿Tu equipo tiene claro hacia dónde va y por qué?
- ¿Tienes objetivos definidos... o cada semana cambian las prioridades?
- ¿Tu estrategia se refleja en lo que hacen las personas día a día?

Gente

- ¿Tu equipo puede tomar decisiones sin preguntarte todo el tiempo?
- ¿Sabes con claridad quién es responsable de qué?
- ¿Tienes líderes que empujan... o todos acaban esperando tu aprobación?

Procesos

- ¿Existen procesos documentados o todo vive “en la cabeza” de alguien?
- ¿Las tareas clave se ejecutan igual sin importar quién las haga?
- ¿Tienes claridad sobre qué se hace, cómo, y quién lo hace?

Tecnología

- ¿Tienes información clara y a tiempo para tomar decisiones?
- ¿Usas herramientas que te den visibilidad... o todo se resuelve en WhatsApp y Excel?
- ¿Tu operación está apoyada por tecnología o depende del seguimiento manual?



Gobierno corporativo

- ¿Tienes espacios formales donde se toman decisiones estratégicas?
- ¿Se da seguimiento real a los acuerdos o todo se queda “en veremos”?
- ¿Tu equipo rinde cuentas con indicadores... o solo cuando tú preguntas?

Entre más veces respondiste “depende” o “no del todo”... más urgente es avanzar hacia una empresa con mayor claridad y mayor independencia.

Y para visualizarlo, puedes usar diferentes herramientas, una de ellas es 9-box, que cruza ambas dimensiones:

Claridad Operativa y Nivel de Independencia del Negocio.



4. Institucionalizar no es perder el control de tu empresa, es prepararla para trascender.

Muchos dueños de empresas familiares sienten cierta resistencia cuando escuchan la palabra “institucionalizar”. Les suena a estructuras rígidas, a comités lentos, a perder el control de algo que construyeron con las manos. Pero la realidad es otra.

Significa que tú, como dueño o director general, **puedas liderar desde donde más valor aportas:**

- Ya no desde la operación, sino desde la estrategia.
- Ya no resolviendo todo, sino haciendo que otros resuelvan con claridad.
- Ya no apagando fuegos... sino construyendo futuro.

Claro que institucionalizar requiere tiempo, decisión y constancia. Pero el retorno es enorme: **claridad, autonomía, orden y visión compartida.**

Así que si hoy te sientes en el centro de todo —como el que empuja, decide y ejecuta— tal vez el siguiente paso no es hacer más... **sino empezar a soltar, con estructura.**



José Antonio Cendejas

Líder de Proyecto en GPC

Ingeniero en Industrias Alimentarias
con más de 3 años de experiencia
en consultoría estratégica.

contacto@gpcmx.com 

Te invitamos a seguir conociendo los temas y estrategias más relevantes en nuestros [artículos](#)

