



## La inversión interna como factor de eficiencia y crecimiento

Durante los últimos años, el concepto de gobierno corporativo ha ido despertando un interés mayor tanto en empresarios como en profesionistas y académicos. Si bien es cierto que el tema ha tenido mayor representación a nivel internacional, cada día toma mayor relevancia como mecanismo para fortalecer y ampliar la competitividad de cualquier tipo y tamaño de empresa.

En muchos directorios se desconoce o no se entiende bien la importancia que puede llegar a tener dicho órgano de gobierno como medio para lograr objetivos y sobre todo, para mejorar la rentabilidad y crecimiento de sus organizaciones. Por tal motivo, es fundamental resaltar que éste es un elemento fundamental en la planeación de proyectos de inversión; un tema que en México debería ser analizado en mayor medida, con el fin de que las empresas mexicanas logren mayores niveles de competitividad en un entorno tan exigente y diversificado como en el que actualmente se vive.

En las empresas el enfoque actual ya no es solo mejorar los atributos de los productos o servicios, o desarrollar estrategias que aumenten la satisfacción de los clientes, es necesario también establecer políticas y mecanismos de control interno adecuados que les permitan ser eficientes para obtener mayores utilidades y fomentar el crecimiento a través de una reinversión interna.

### **Nuevas perspectivas del directorio y su beneficio en la retención de inversión**

Actualmente, la gran volatilidad y descontrol en los mercados financieros a nivel mundial han provocado que las empresas operen bajo escenarios de mayor incertidumbre. Debido a ello, es de suma importancia que los directorios establezcan nuevas estrategias y diseñen nuevos planes y políticas para la retención del capital interno a efecto no sólo de reducir los riesgos ocasionados por la gran variabilidad financiera antes mencionada, sino también para asegurar la permanencia futura de la empresa. Se identifican dos principales perspectivas

nuevas que han ido adoptando los directorios de las empresas en los últimos años, las cuales han representado un impacto favorable en la retención de inversión.

La primera de ellas es el desarrollo de una perspectiva estratégica por parte del directorio, dentro de sus planes de trabajo. Dicha perspectiva se refiere a la planeación de los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo que le permitan generar valor para sus accionistas y que además en conjunto puedan apoyar a que el directorio de la empresa, cuente con una mejor estructura de toma de decisiones.

Una estrategia bien diseñada, puede permitirle a las empresas mantener su permanencia en el mercado y aumentar su nivel de competitividad. Otros beneficios que puede propiciar la adopción de una perspectiva estratégica van relacionados a la creación de certidumbre y confianza en cada uno de los otros órganos de gobierno (Comités de apoyo), así como a la Dirección, generando mayor

## Boletín de Gobierno Corporativo

claridad para los accionistas con respecto a la dirección que busca seguir la empresa y logrando establecer un marco de referencia sólido para que los accionistas sigan interesados en invertir en los planes o iniciativas de la misma.

La segunda perspectiva es la financiera, la cual busca que el directorio lleve a cabo una correcta gestión de los recursos de la empresa.

Dicho órgano debe realizar reuniones periódicas tanto con sus comités de apoyo, como con sus accionistas para compartir todos los movimientos e inversiones que se hayan realizado en un tiempo determinado y establecer una estructura correcta en los reportes sobre la situación contable y financiera de la empresa.

Algunos beneficios que puede tener la empresa si el directorio asegura los puntos anteriores serán:

01. Un fortalecimiento en las relaciones con

inversionistas

02. Mayor facilidad para que inversionistas conozcan la situación de la empresa y puedan tener mayor seguridad de que los fondos que ellos proporcionen generarán una adecuada rentabilidad

03. Transparencia en los conceptos en los que la empresa ha invertido así como en el uso que se le ha dado a los fondos proporcionados por los inversionistas

04. Disminución de riesgo interno por mala administración contable y financiera

Con respecto a esto último, es recomendable para una disminución del riesgo interno, que el directorio en caso de que no lo haya previsto, establezca un órgano intermedio y se apoye del mismo para la obtención de información

financiera y de planeación.

El directorio es responsable de asegurarse de que el órgano intermedio lleve adecuadamente un trabajo coordinado con la administración para establecer y monitorear el apego a los planes estratégicos y financieros anuales que ha establecido la empresa.

De lograr una correcta coordinación con su órgano intermedio el directorio podrá tomar mejores decisiones permitiéndole invertir internamente de manera más inteligente.

A continuación se presenta una tabla mostrando las perspectivas genéricas que pueden adoptar tanto el directorio como los accionistas:

Órgano	Perspectiva	Perspectiva Estratégica
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir un equilibrio entre la supervisión del equipo directivo y una asignación eficiente de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de inversiones específicas</li> </ul>
Directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar el valor de las acciones a mediano y largo plazo</li> <li>• Asignación eficiente de los recursos disponibles</li> <li>• Aumento en la rentabilidad de inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar la retención de inversión, en el mediano y largo plazo</li> </ul>

Finalmente, aunado a las perspectivas que pueden apoyar a los Consejos de Administración a crear un marco de gobierno mucho más sólido dentro de las empresas, es importante que los Consejos establezcan una política de reinversión de recursos. Es muy cierto que distribuir las utilidades puede ser una forma de disfrutar de todo el trabajo realizado por cada una de las unidades de la empresa, sin embargo, una

reinversión puede brindar la posibilidad a las empresas de que sigan creciendo y maximizar sus utilidades a través del tiempo.

Es importante que el Consejo de Administración continuamente realice un monitoreo de los requerimientos de la empresa en términos de capital. Asimismo, es esencial que mediante una planeación a largo plazo, pueda asegurar la

continua rentabilidad y la protección de cada uno de sus accionistas.

### Estrategias para el desarrollo de planes de inversión interna por parte de los Consejos de Administración

Una vez que el Consejo de Administración logra captar inversión o excedentes financieros, otro aspecto importante es el correcto desarrollo

## Boletín de Gobierno Corporativo

de un proceso de planeación de inversión que permita controlar y hacer crecer las mismas inversiones. El plan de inversión debe estar directamente soportado por las estrategias y objetivos que busca lograr la empresa.

Dos elementos clave que pueden establecer los Consejos de Administración para constituir una base sólida para el desarrollo de un plan de inversión es establecer un plan general de políticas de inversión, y por otra parte tener en cuenta el establecimiento de parámetros de complejidad, alcances y riesgos que puedan ser considerados dentro de cada uno de los planes de inversión.

El proceso que pueden seguir los Consejos para una mejor estructura puede dividirse en 4 etapas:

- Documentación previa: Se debe realizar la documentación del proyecto en términos de costos totales del proyecto, recursos requeridos, equipos y responsables de la implementación, información técnica y especificaciones generales del proyecto y finalmente, un resumen contextual del proyecto en donde de manera ejecutiva se detalle la visión del proyecto, planes estratégicos, prioridades y posibles amenazas que se puedan presentar en el desarrollo del plan de inversión.
- Desarrollo del plan: Es importante tener en cuenta en esta etapa, que el desarrollo del plan de inversión debe reflejar las necesidades de la empresa y tomar en cuenta los requerimientos de los accionistas. Algunas consideraciones para el desarrollo del plan incluyen:
  - Definir claramente los tiempos de duración del proyecto, fechas de entrega y reporte de avances, así como métricas de desempeño que permitan ir controlando los avances del mismo.
  - Crear equipos multi-funcionales para lograr que los planes de inversión tengan distintos enfoques, opiniones y marcos de decisión.
  - Definir claramente roles y responsabilidades que deben cubrir los miembros de los equipos responsables de cada uno de los planes de inversión.
  - Establecer mecanismos de reporte, facultades, y responsables en la toma de decisiones.
  - Mantener una documentación actualizada que relacione cada una de las acciones realizadas con los beneficios y logros en el plan de inversión.

- Implementación y control: Dentro de la fase de implementación y control, debe generarse un resumen periódico por parte del Consejo de Administración o algún Comité que lo apoye para detallar las actividades que lleven a cabo, basadas en los planes de trabajo. Cada una de las actividades debe emplear una serie de recursos como materiales, activos, sistemas y personas, y dado que siempre existirán recursos limitados, se puede tener un mejor control del uso de cada recurso propiciando una mejor toma de decisiones.
- Comunicación: Esta etapa es relevante ya que es responsabilidad del Consejo de Administración, comunicarle a los accionistas los resultados específicos de los planes de inversión.

### La protección del inversionista y su relación con el Gobierno Corporativo

Dentro del marco actual de operación de las empresas, el tema de las finanzas es relevante para la adecuada toma de decisiones. La gran diversidad de elementos dentro del sistema financiero, como pueden ser la madurez de los mercados de capital, la normatividad legal en el tema financiero, las políticas públicas y los temas de seguridad, provocan que los inversionistas busquen proteger de la mejor manera sus intereses de inversión.

Si bien es cierto que el entorno financiero y su marco legal puede indudablemente aumentar los riesgos a nivel de inversión en cada país, las empresas hoy en día buscan mejorar sus prácticas de Gobierno Corporativo con el fin de captar y mantener mayores niveles de inversión, además de proteger los intereses de sus inversionistas.

Es importante que los Consejos de Administración establezcan en sus planes anuales de trabajo el tema de protección de inversionistas con el fin de fortalecer sus relaciones con éstos.

Es por lo tanto responsabilidad del Consejo de Administración propiciar que cada uno de los órganos de gobierno, trabajen conjuntamente para lograr establecer mecanismos óptimos de control interno que aseguren mayor confiabilidad, disminuyan riesgos y protejan los intereses y activos de los inversionistas. Generalmente la falta de mecanismos de control interno dentro de las empresas provoca que exista incertidumbre para el inversionista acerca de la probabilidad de

generar rentabilidad o retorno de su inversión. La implementación de prácticas de protección a inversionistas como iniciativas guiadas desde el Consejo de Administración, permite entre otros beneficios, disminuir la amenaza de una posible toma de control corporativo, y en tema de inversión, permite mejorar la protección legal de los accionistas gracias a que existe una institucionalización y marco normativo formal.

### Conclusión

Debido a los grandes cambios en prácticas corporativas así como a una presencia de incertidumbre y gran volatilidad financiera es de gran importancia que las empresas empiecen a impulsar en sus juntas de Consejo (en caso de que no lo hayan realizado), iniciativas que ayuden a establecer mejores mecanismos de control que permitan proteger los intereses y patrimonio de los inversionistas

Actualmente, las buenas prácticas en torno a gobierno corporativo no sólo se deben enfocar en maximizar el valor de las acciones, y generar mayor certidumbre y confianza para los accionistas, también deben buscar contar con una perspectiva estratégica que ayude a maximizar la retención de inversión, tanto en el mediano como en el largo plazo.

Para el caso de México, la importancia del Consejo de Administración como promotor de la protección de inversionistas y retención de inversión comienza a ser un tema interesante ya que generalmente la falta de mecanismos de control interno dentro de las empresas provoca que exista incertidumbre para el inversionista acerca de la probabilidad de generar rentabilidad o retorno de su inversión.

Es por ello que si bien nunca se podrá mitigar completamente el riesgo en las prácticas diarias de las empresas, en la medida en que exista una planeación adecuada para el desarrollo de planes de inversión de acuerdo a las perspectivas financieras y estratégicas particulares de la empresa, y se establezcan controles internos adecuados que se encuentren revisados y monitoreados continuamente wpor el Consejo, se podrán mejorar notablemente las prácticas en gobierno corporativo en nuestro país, permitiendo una retención, captación y promoción de inversión.

## Boletín de Gobierno Corporativo

### 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.