



La labor del Consejo de Administración en la obtención de capital o recursos financieros

Históricamente, la obtención de capital y/o recursos financieros ha sido una actividad vital para cualquier empresa, no solo manteniendo sus operaciones cotidianas y/o atendiendo sus necesidades en el corto plazo, sino buscando el crecimiento de su negocio y agregando mayor valor a sus accionistas. Por esta razón, cuando existe falta de liquidez dentro de las organizaciones, éstas suelen buscar diferentes fuentes de financiamiento, ya sea de manera interna o externa, como a través de préstamos, de aportaciones de los accionistas y/o de la emisión de deuda.

En este menester, el Consejo de

Administración de las empresas cumple un rol fundamental, ya que se encarga de definir y de aprobar las fuentes de fondeo que se utilizarán, procurando que las mismas siempre estén alineadas a su estrategia comercial. De este modo, resulta indispensable que, durante la composición de este órgano, se integren miembros con experiencia y entendimiento sólido en planeación estratégica, en finanzas y en las industrias y objetivos correspondientes a cada negocio.

Entre los principales elementos a considerar en el proceso de elección y aprobación de los recursos, es aconsejable que el Consejo

de Administración defina los siguientes:

- **Financiamiento interno o externo:** la preferencia por instituciones financieras ajenas a la compañía, y/o por la emisión de deuda.
- **Monto del préstamo y plazo requerido:** la cantidad de recursos y el tiempo en el que deberán ser pagados.
- **Costo del financiamiento y/o tasa de interés:** el monto que el órgano esté dispuesto a pagar por tasas de interés y/u otras implicaciones del préstamo.
- **Moneda y costos relacionados al tipo de cambio:** el numerario que se solicitará,

así como la cantidad máxima a pagar por tasa cambiaría, en caso de preferir una moneda extranjera.

- **Motivos y uso:** el destino de los recursos y los objetivos estratégicos que se busca cumplir con estos.

- **Programas de financiamiento**

específicos para el sector: la existencia de facilidades de obtención de recursos en la industria de la organización, determinando si las condiciones que ofrecen son favorables y agregan valor a la compañía, en comparación con otras opciones y fuentes de capital.

En este aspecto, un elemento que puede ayudar al Consejo de Administración a obtener mejores resultados en el proceso de toma de decisiones es la realización de un análisis exhaustivo del flujo de efectivo actual y proyectado de la empresa, a fin de conocer su nivel de liquidez y evaluar la posibilidad de obtener recursos de forma interna, evitando así los costos relacionados con un financiamiento externo; no obstante, se deberá garantizar que dicha liquidez no se encuentre comprometida en el mediano y largo plazos, porque, de lo contrario, se podría poner en peligro la continuidad de las operaciones.

Si no es posible aplicar esta solución, este órgano todavía podría obtener capital y/o recursos a través de los accionistas actuales de la compañía, incluso valorando, como posibilidad de pago, el otorgamiento de acciones, mediante la aprobación de todos los socios.

Adicionalmente, el Consejo de Administración, mientras pondera con detenimiento cada uno de estos elementos, debe contemplar otros factores, como las características particulares de la organización, su contexto actual y las demandas de la industria a la que pertenece, esforzándose por alcanzar el escenario deseado en el largo plazo,

acorde con su plan estratégico. De igual manera, tendrá que presentar, en sesiones periódicas, un seguimiento de los financiamientos y/o préstamos adquiridos, con el fin de confirmar la adecuada cobertura de necesidades y no incurrir en nuevos gastos.

Ahora bien, el escenario de obtención de recursos con agentes externos es diferente, siendo de suma importancia que el consejo implemente en la empresa un marco de Gobierno Corporativo robusto, el cual brinde confianza a las instituciones financieras, y/o al público inversionista, de que existe un manejo monetario transparente y con mecanismos estratégicos y de vigilancia que sirven como base para el buen desempeño.

¿Por qué es tan importante contar con este marco? Porque los miembros del mercado financiero, comúnmente, lo solicitan al momento de otorgar un préstamo o financiamiento, demandando el cumplimiento de una serie de lineamientos y/o prácticas específicas que validan estándares mínimos de Gobierno Corporativo. De esta forma, las instituciones pueden confiar en que sus recursos serán utilizados responsablemente y en que el costo del financiamiento será debidamente cubierto.

En México, ahondando en este asunto, Bancomext, junto con la Bolsa Mexicana de Valores, la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles y la Bolsa Institucional de Valores, crearon la Certificación Prime, la cual es un distintivo dirigido a las compañías que implementan prácticas de institucionalización y de Gobierno Corporativo, con el propósito de ayudarlas a obtener financiamientos en mejores condiciones y de fortalecer sus órganos de gobierno.

Esta certificación se encuentra alineada a la Ley del Mercado de Valores, que establece

las prácticas que están obligadas a cumplir las empresas que cotizan en bolsa; y, en conjunto con el Código de Principios y Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) –el cual sirve de guía para que las organizaciones fortalezcan su Gobierno Corporativo–, compone un marco firme para que las compañías conozcan las acciones que están a su alcance, mientras mejoran su obtención de recursos financieros y consolidan su administración y toma de decisiones interna.

Esto quiere decir que no solamente conviene a las organizaciones que buscan emisión de deuda o emisión de acciones cumplir con el marco de Gobierno Corporativo mencionado anteriormente, ya que cualquier tipo de empresa, sea pública, familiar y/o privada, a través de su implementación puede obtener numerosos beneficios, incluso más allá de la obtención de capital o de recursos financieros.

En conclusión, es indudable que el Consejo de Administración juega un papel sustancial en la definición de los términos de financiamiento que se ajustan mejor a la estrategia de negocio empresarial; y en el establecimiento de un Gobierno Corporativo capaz de brindar confianza y seguridad a los agentes externos, así como de mejorar su reputación con el mercado financiero.

Por ello, será recomendable que cualquier empresa que busque obtener el máximo provecho de su Consejo de Administración contemple integrar, en dicho órgano, a miembros con conocimientos y experiencia en múltiples disciplinas, para poner sobre la mesa los elementos en juego y garantizar que el financiamiento atienda las necesidades de la empresa, evitando que se convierta en un riesgo para la continuidad de toda la organización.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: +52 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: +52 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



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 la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuestos y servicios 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 345,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

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 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.