Deloitte.

Estrategias financieras para impulsar el crecimiento de la empresa familiar

Boletín Gobierno Corporativo | Invierno 2011

Contenido

Introducción

Impulsando el crecimiento de la empresa familiar, a través del financiamiento adecuado

La empresa familiar accediendo al financiamiento bursátil

Impulsar el crecimiento de la empresa familiar a través de la oferta pública

Conclusión

Introducción

Un tema de alto impacto para las empresas mexicanas en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, no sólo para continuar con su crecimiento y expansión, sino incluso para mantenerse en los mercados, es la posibilidad de obtener recursos financieros, que materialicen sus proyectos de inversión de mediano y largo plazo.

El gobierno corporativo juega un papel muy importante en la obtención de los recursos económicos adecuados que impulsen el crecimiento de la empresa familiar, desde un proceso de toma de decisiones interna, mucho más formal, con puntos de vista independientes a la familia y a la administración, hasta la confianza que brinda el negocio a instituciones financieras y terceros interesados el constatar que la compañía es gobernada cumpliendo con los estándares y mejores prácticas de gobierno corporativo.

Por lo anterior, el gobierno corporativo en la empresa familiar se considera una herramienta que facilita la atracción de capital y el acceso a más opciones de financiamiento, tanto de origen nacional como internacional, tanto público como privado, debido a que los inversionistas lo consideran una garantía del buen manejo de recursos y administración de riesgos.

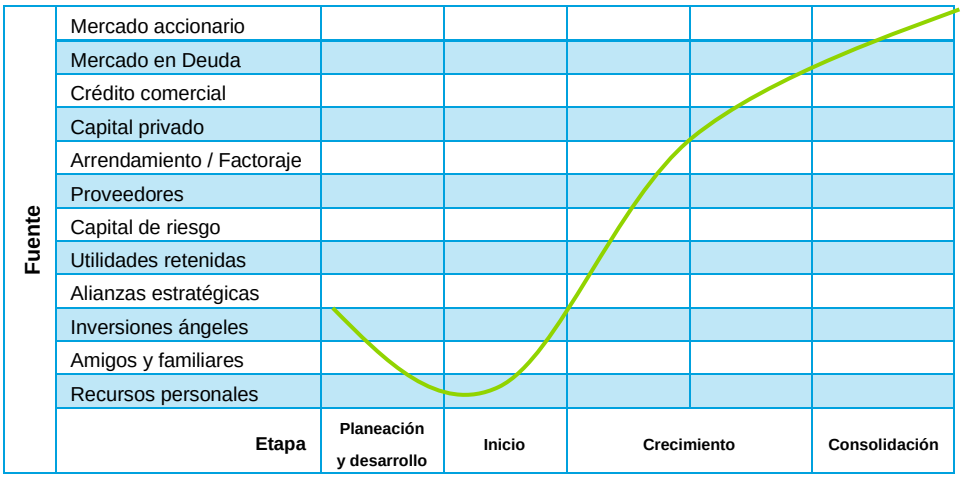
Impulsando el crecimiento de la empresa familiar, a través del financiamiento adecuado

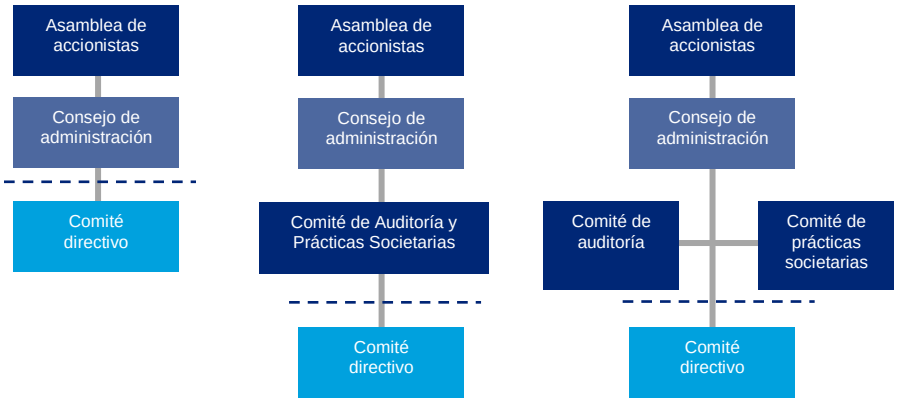
Una de las principales razones que limitan el crecimiento de las empresas familiares en México son las restricciones que existen para acceder de manera ágil al financiamiento, cuyas causas encuentran muchas veces su origen desde la inadecuada planeación y organización de las empresas mismas. Por esta razón, desde el nacimiento de una empresa es recomendable que se piense en la posibilidad futura de obtención de recursos financieros para mantenerse en el mercado e impulsar el crecimiento de un negocio[1].

1 "*Gobierno Corporativo de la empresa en transición al mercado bursátil*", Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, México, 2008

A pesar que en México hoy en día han aumento los apoyos gubernamentales, de asociaciones civiles y en concreto de sociedades financieras para impulsar el crecimiento de las empresas familiares, sigue siendo una realidad que en su mayoría, los empresarios que no cuentan con órganos de gobierno que los asesore en la toma de decisiones estratégicas, siguen empleando recursos financieros de alto riesgo, así como recursos propios y de terceros, para mantener o impulsar el crecimiento de su negocio.

Gráfica 1: Fuentes de financiamiento para impulsar el crecimiento por etapa de la empresa vs su estructura de gobierno





Fuente: Adaptado del libro "Gobierno Corporativo de la empresa en transición al mercado bursátil" del Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, primera edición 2008

Si bien el gobierno corporativo no es un requisito indispensable para acceder a la mayoría de las fuentes de financiamiento, si es altamente considerado al otorgar los recursos. Además, es claro lo esencial que es para los accionistas conocer e implementar las prácticas y principios de gobierno corporativo como la transparencia, la rendición de cuentas, la equidad y la responsabilidad, para optimizar sus recursos financieros y lograr una administración inteligente de los riesgos.

El contar con una estructura sólida de gobierno que refleje transparencia y rendición de cuentas, promueve a la empresa como un fuerte candidato para acceder y aprovechar los recursos financieros proporcionados por el gobierno e instituciones privadas, así como a créditos bancarios de mayor monto y menor tasa de interés.

La obtención de recursos para que una empresa en etapa temprana lleve a cabo su actividad productiva implica la utilización de distintas fuentes de financiamiento según sus necesidades de crecimiento, las cuales requieren el cumplimiento de requisitos específicos en función de su grado de riesgo, lo cual determina un costo para la empresa (*ver tabla 1*).

Tabla 1. Matriz de financiamiento por etapas

Origen	Motivos	Medios de financiamiento	Costo
Familia y amigos	• Iniciar negocio • Contar con el equipo mínimo • Servicios • Desarrollo de prototipo	• Tarjetas de crédito • Crédito personal • Ahorros • Familia • Amigos	• TIIE + 20 - 30% por crédito • Costo de oportunidad • Riesgo de patrimonio
Alianzas estratégicas	• Producción • Distribución • Venta • Recursos humanos	• Según necesidades: • Head hunters • Proveedores • Clientes • Distribuidores	• Acciones de control • Variable según trato • Porcentaje utilidades
Capital de riesgo	• Inversión inicial • Maquinaria y equipo • Nuevos productos • Expansión	• FOMEDE (<US $1m) • Ventana (US$1m<US$5m) • Discovery (US$5m<US$15m)	• Trámites legales • Acciones de control • Dividendos
Proveedores	• Capital de trabajo • Liquidez • Crecimiento inicial	• Según proveedor • Según cliente • Según acreedor	• Según proveedor y según compra puede ser muy caro, revisar diferencial precio contado o precio a crédito
Arrendamiento	• Maquinaria y equipo • Inmuebles • Transporte	• Arrendadora	• TIIE + 10-20%
Factoraje	• Capital de trabajo • Liquidez • Emergencias	• Factorajes	• TIIE + 5-20%
Crédito comercial	• Maquinaria y equipo • Exportación/importación • Crecimiento medio	• Bancos	• TIIE+10-20%
Utilidades retenidas	• Expansión • Maquinaria y equipo • Mantener control	• Cuenta de inversión	• Costo de oportunidad • Riesgo de liquidez
Oferta pública inicial	• Expansión • Capital fresco • Grandes montos de recursos	• Colocadores	• Comisión del colocador • Acciones de control • Trámites legales • Auditorías

Fuente: Adaptado del libro "Gobierno Corporativo de la empresa en transición al mercado bursátil", Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2008.

Por otro lado, el contar con órganos de gobierno corporativo, con miembros expertos en la industria y nicho de mercado en que se desenvuelve la empresa, pueden ayudar a los accionistas a diseñar la estrategia financiera adecuada de acuerdo a la posición actual del negocio y a las opciones de financiamiento a las que puede acceder, para impulsar el crecimiento esperado.

La empresa familiar accediendo al financiamiento bursátil

Es común ver a una empresa familiar que, conforme va madurando y se va posicionando en el mercado, no lo hace de igual manera con su estrategia financiera. En su mayoría siguen utilizando recursos de alto costo y/o altamente riesgosos para financiar su operación o proyectos a corto y largo plazo.

Debido a lo anterior es recomendable para las empresas que deseen crecer sanamente y permanecer en el tiempo, empezar a contemplar otras formas de financiamiento más acordes a la madurez de la compañía para mantener o impulsar su crecimiento actual.

Es una realidad que en México existen muchas empresas con estructura familiar que al llegar a cierto punto en su ciclo de vida se enfrentan al dilema de mantener en la empresa recursos 100% familiares o aceptar capital privado ante la insuficiencia de recursos para el desarrollo de nuevos negocios o para el impulso de un crecimiento acelerado, para lo que le sería necesario institucionalizar una estructura de gobierno corporativo.

La institucionalización implica un proceso de cambio organizacional para las empresas que les brinda la posibilidad de enfrentar el reto de transitar de una sociedad anónima hasta su transformación en una sociedad anónima promotora de inversión (SAPI), siendo la emisión de deuda el primer paso en este proceso.

Una empresa emite títulos de deuda cuando desea allegarse de recursos sin alterar la composición de su capital social, en respuesta a necesidades de flujos de efectivo esperados en el corto y mediano plazos para el financiamiento de proyectos y/o la consolidación de pasivos[2].

Impulsar el crecimiento de la empresa familiar a través de la oferta pública

El obtener recursos a través del mercado de valores además de ser una buena alternativa de financiamiento, simboliza el punto de madurez en la trayectoria de una empresa; ya que conlleva aceptar nuevos socios, con todos los beneficios y responsabilidades que ello implica, así como la definición de políticas corporativas para poder, al transformarse en una sociedad anónima bursátil (SAB), proyectarse hacia objetivos de negocio superiores.

De igual forma, una empresa busca incursionar en la Bolsa de Valores emitiendo acciones, cuando se desea incrementar el capital social, a través de capital fresco obtenido mediante una oferta pública primaria. Dicha oferta no representa la salida de flujo constante por pago de intereses, ya que quien las compra también adquiere los derechos y obligaciones que conlleva ser accionista de la compañía.

Por otra parte, el allegarse de recursos en el mercado bursátil a través de la emisión de acciones, es también un paso estratégico indispensable para todas aquellas empresas que aspiran a competir en mercados globalizados, debido a las ventajas competitivas que esto conlleva. (*Ver figura 1*).

---

2 "*Cotizar en Bolsa*", Bolsa Mexicana de Valores, 2006.

Figura 1. Beneficios del financiamiento bursátil

Fuente: Elaboración propia del equipo de gobierno corporativo de Deloitte México, con base en el documento "Cotizar en Bolsa" de la Bolsa Mexicana de Valores 2006.

Conclusión

A pesar de que existen diferentes formas en las que los accionistas pueden financiar el crecimiento de sus empresas, la obtención adecuada de recursos económicos es un tema que impacta directamente en el desempeño de sus compañías, por lo que es imprescindible que toda empresa estructure su crecimiento alineando su estrategia financiera con la madurez de su negocio. Lo anterior, con el principal objetivo de no incurrir en riesgos financieros innecesarios que puedan comprometer su futuro.

Si bien el incorporar un modelo y estándares de gobierno corporativo no es una obligación por ley para todas las empresas, es claro que hoy en día las organizaciones deben incorporar en su planeación a corto, mediano y largo plazo, un modelo de gestión y toma de decisiones estratégicas que le permita acceder más rápido y de mejor manera, a fuentes de financiamiento adecuadas que impulsen su crecimiento.

El gobierno corporativo puede no ser indispensable para acceder a fuentes de financiamiento no bursátiles, pero debido a la confianza que reflejan las empresas que cuentan con una estructura de gobierno basada en mejores prácticas para los nuevos accionistas y los diferentes fondeadores, éste representa una de las mejores alternativas y un aliado estratégico para impulsar el crecimiento sostenible de las empresas familiares y no familiares.

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

Cancún
Av. Kukulcan Km.13, piso 2, manzana 52, lote 18-13
Zona Hotelera. 77500 Cancún, Quintana Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Celaya
Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206 Ote.,
Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

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
Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 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 60-A, 479x29
Alcalá Martín
97070 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 925 7772

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
San Buenaventura 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 Atlixcayotl 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

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

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.

© 2011 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Deloitte se refiere a Deloitte ToucheTohmatsuLimited, 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 ToucheTohmatsuLimited y sus firmas miembro.