

El camino a la rentabilidad

Claudia Villegas
Dic. 2010

Debido a un convenio de transparencia fiscal entre México y Canadá, el fondo Discovery Americas está constituido en Ontario, Canadá. Sus inversiones, sin embargo, se concentran en México y hasta ahora su énfasis se ha concentrado en el sector del transporte con la aerolínea Volaris, con Transporte Lipu –dedicada al transporte de pasajeros –; la financiera Umbral Capital así como Iké Asistencia, que da servicio a tarjetahabientes de diferentes instituciones bancarias.



En todas ellas se escribe una historia ligada con la formalización de proceso. Para Discovery Americas la institucionalización es un proceso a través del cual una empresa pasa de ser un negocio que opera bajo la visión y dirección de sus fundadores a una empresa que adquiere vida propia en diferentes aspectos, dice Alberto Moreno, socio y directivo del fondo.

Harry Krensky, también socio del fondo y uno de los expertos que desarrolló el modelo de gestión de Volaris, asegura que además de la institucionalización, Discovery Americas ofrece a los inversionistas y empresarios con los que trabaja un eficaz acompañamiento de las estrategias: “Ellos no cederán sus empresas, sino que contarán con expertos que las harán más eficientes y rentables”.

Éste, por ejemplo, fue el caso de Lipu, que participa en el transporte de pasajeros, que a pesar de contar con otras ofertas de grandes fondos se decidió por Discovery. A cambio obtuvo una administración personalizada y una toma de decisiones consensuada. Antes, sin embargo, tuvo que aplicarse el modelo de gestión de este fondo.

Otra de las claves que defiende Discovery es que no participa en sectores que no conoce ampliamente porque es la única forma de garantizar que se cumplirán con los mejores objetivos en cada empresa.

EI ABC

En términos muy amplios, una empresa institucional debe poder trascender el horizonte de inversión y profesional de sus fundadores y administradores y ser capaz de llevar a cabo sus operaciones y decisiones “con independencia de quién esté detrás de la empresa”, agrega el financiero.

Esta es una cualidad muy importante para Discovery Americas – continua – porque es la que le permite a sus empresas, entre otras cosas, concluir su ciclo de inversión mediante una oferta pública en el mercado de valores o mediante una venta o fusión.

Tanto para el público inversionista, como para un adquirente, es importante que la administración de la empresa pueda operar en coordinación con un consejo de administración y no solamente bajo las órdenes de sus fundadores.

La visión que tiene Discovery de una empresa institucional, es la de una empresa que documenta sus procesos para operar de manera eficiente y estandarizada, una empresa que analiza permanentemente su información financiera y operativa, que designa responsables de cada uno de sus procesos, así como sus mecánicas de evaluación, que somete su información operativa y financiera de manera transparente y oportuna a sus órganos de gobierno y es en éstos en donde se toman las decisiones de manera imparcial, informada y compartida. Finalmente, las decisiones que se toman en los diferentes órganos de gobierno son respetadas por la administración.

Para materializar esa visión, el equipo de inversión de Discovery Americas trabaja de la mano con sus socios en una serie de iniciativas concretas.

Planeación Estratégica

Un cambio fundamental que sucede en la empresa, previo a la participación del Fondo, es la integración de un Plan de Negocios que refleje una visión compartida de la oportunidad y de los objetivos a largo plazo.

“A partir de nuestra inversión, la empresa debe operar conforme a un plan, con una visión clara de hacia dónde va, con metas específicas, con responsables de las mismas y con métricas para la evaluación de su desempeño”, establecen las políticas del fondo.

La participación de Discovery en las empresas con quienes se asocia no se limita solamente a diseñar un plan de negocios, sino a participar activamente en su ejecución.

“Una vez que acordamos un plan de negocios, nos arremangamos la camisa y nos ponemos a trabajar junto con nuestros socios para que las cosas sucedan”, dice Moreno.

Gobierno Corporativo.

Otro cambio primordial es la definición de las nuevas reglas conforme a las cuales se tomarán las decisiones en la empresa.

Una de las primeras discusiones que tiene Discovery con sus socios cuando inicia negociaciones es no sólo cómo van a tomar las decisiones, sino qué van a hacer si no se ponen de acuerdo. En estos casos, un órgano de gobierno profesional e institucional los protege a ambos, apuntan los documentos del fondo en materia de administración.

Incluso, estas reglas se establecen de manera previa a la inversión del Fondo. Estas incluyen la integración de nuevos órganos de gobierno, los procedimientos para la toma de decisiones, así como los derechos que tendrán los diferentes socios con respecto a asuntos importantes.

Los órganos de gobierno incluyen



Los estrategas de Volaris: Carlos Mendoza, Armando Martínez, Alberto Moreno y Harry Krensky.

al Consejo de Administración como órgano responsable de la administración de la empresa. Del consejo también se desprenden otros órganos que se encargan de dar seguimiento y tomar decisiones con respecto a temas específicos. Estos órganos incluyen el Comité de Administración y Finanzas, el Comité de Auditoría, Comités de Evaluación y Compensación, entre otros.

En estos órganos se incorporan, además de los directivos de Discovery, otros consejeros que complementen sus capacidades y que traigan consigo nuevas experiencias y visiones de la industria.

El objetivo es transferir la responsabilidad de la toma de decisiones a un grupo diverso de personas con capacidades y experiencias variadas, que sesionen regularmente con una agenda preestablecida, que analicen, discutan y compartan las decisiones en la empresa. Muchas veces eso les quita un peso de encima a los socios de las compañías en las que invierte Discovery.