



**Creacion de valor en la
gestión de la inversion
y el financiamiento**

Dr. Pedro Gonzales Urbina



- Empresas tienen dos principios
 - Creación de valor y
 - Responsabilización

¿ Existe dicotomía entre estos dos principios?

Michael Porter y Mark Kramer

- Destacan que la eficiencia en la economía y el progreso social no son opuestos. Así, el crear valor económico debe también crear valor para la sociedad.
- “ Los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social”. **El concepto de valor compartido** parte de reconocer las necesidades de la sociedad y por eso reiteran la interconexión que debe existir entre las necesidades de los negocios y las necesidades de la comunidad.” (Harvard Business Review 2011)



Gestión del valor basado en el modelo contable

Total Value of Assets:

I
N
V
E
R
S
I
O
N
E
S

Activo corriente

Activos fijos

1 Tangible

2 Intangible

Total Firm Value to Investors:

F
I
N
A
N
C
I
A
M
I
E
N
T
O

Deuda a corto
plazo

Deuda a largo
plazo

Capital propio

Decisiones de inversion

Total Value of Assets:

Activo corriente

Activos fijos
1 Tangible
2 Intangible

¿Qué inversiones a corto plazo la empresa debe realizar?

¿Qué inversiones a largo plazo la empresa debe realizar?

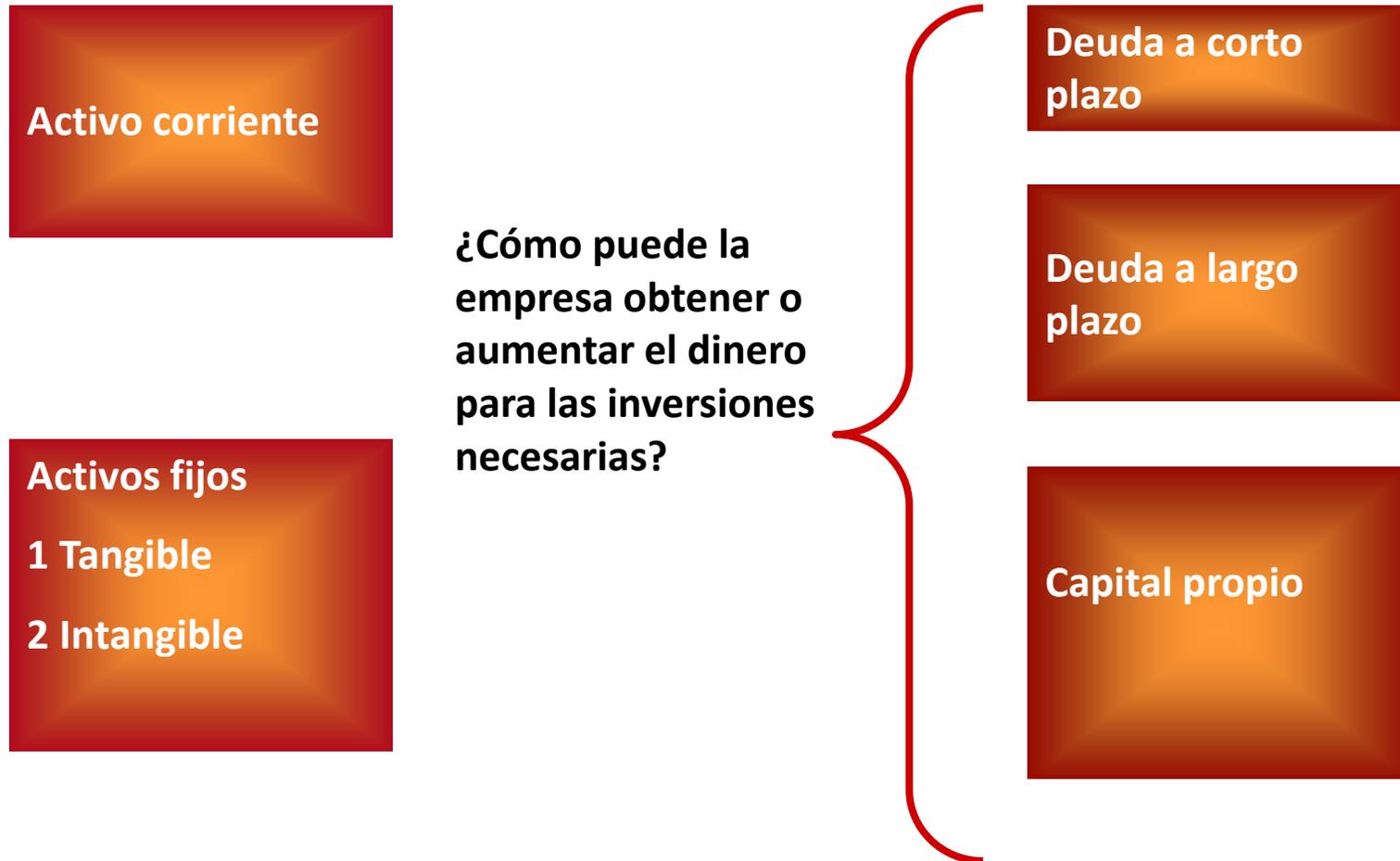
Total Firm Value to Investors:

Deuda a corto plazo

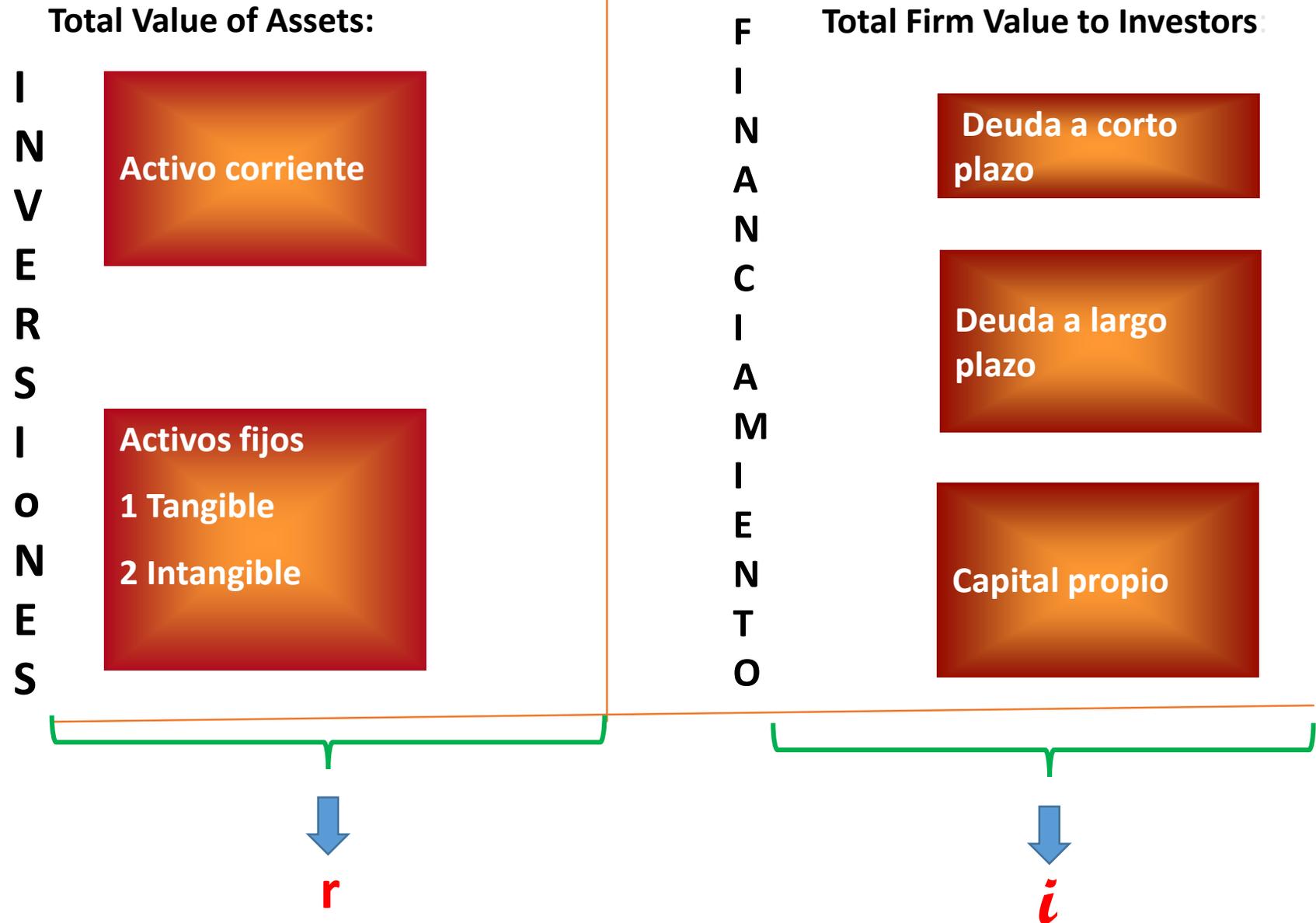
Deuda a largo plazo

Patrimonio Neto

Decisiones de financiamiento



Gestión del valor basado en el modelo contable



Gestión de la inversión

Herramientas para decisiones de
inversión en activos



r

Gestión del Financiamiento

Herramientas para decidir sobre endeudamiento de corto y largo plazo y la combinación de deuda y patrimonio.



i

Creación de valor :

$$**r > i**$$

Dstrucción de valor:

$$**r < i**$$

Los criterios actuales de la gestión financiera, miden la generación de valor de la inversión (VOI), el retorno de la inversión (ROI), el alineamiento con la estrategia de la organización y la utilización adecuada de las nuevas tecnologías.

José Luis Portela (2015)





En ese sentido las herramientas básicas como el adecuado conocimiento del valor del dinero, el uso del interés, los sistemas de pago de deudas, así como las técnicas de evaluación de las inversiones y el financiamiento, pueden contribuir a una eficaz toma de decisiones para la generación de valor en la empresa.

Qué se entiende por “creación de valor”?

Cómo se mide?

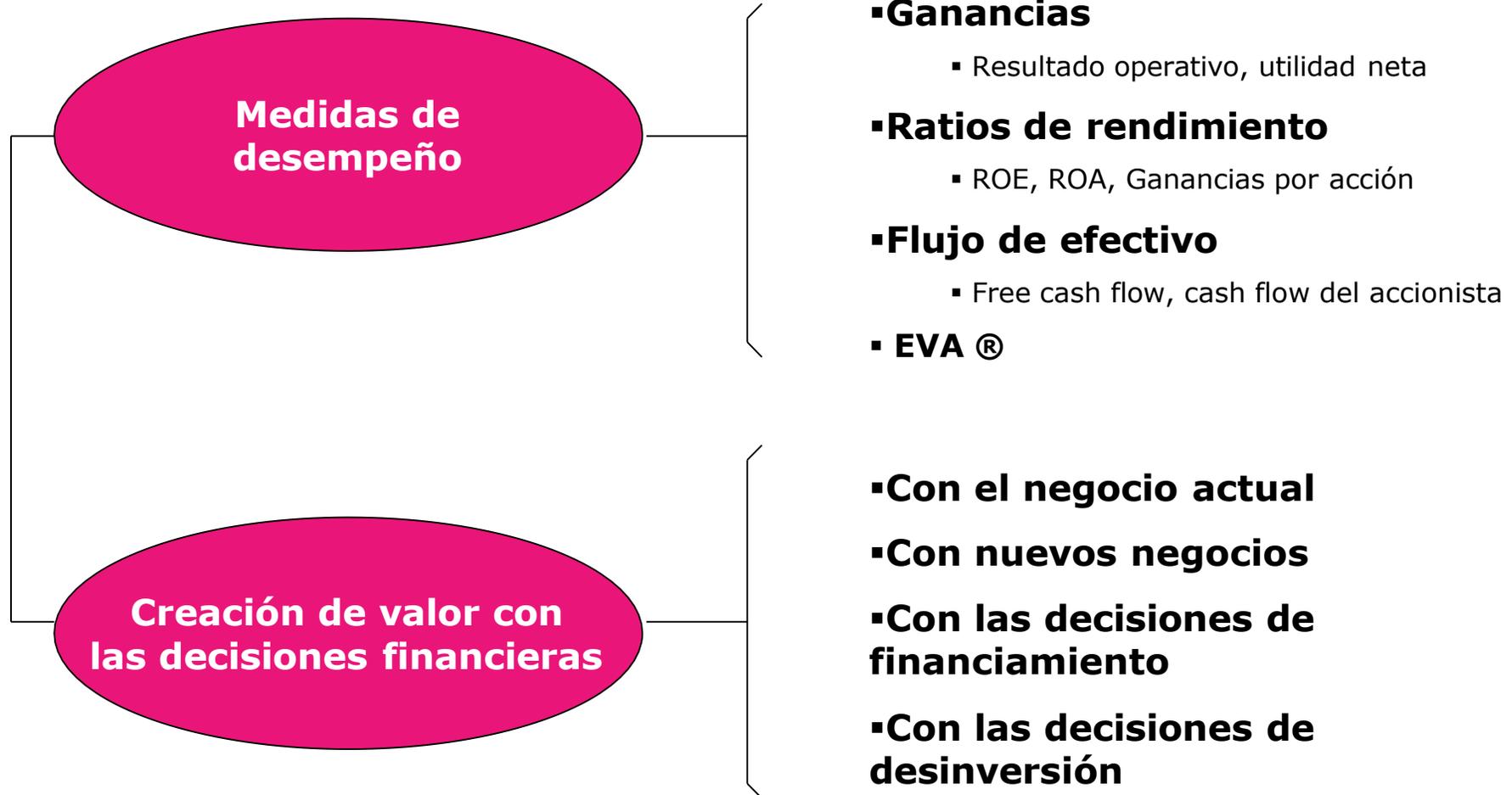
Cómo se mejora?

Las respuestas están indisolublemente ligadas a la misión de una empresa.

Desde la perspectiva financiera, el proceso de creación de valor consiste básicamente en la capacidad de la empresa para tomar decisiones que le permitan alcanzar un valor presente de sus flujos de caja futuros mayor que el requerido para recuperar lo invertido y pagar los costos de su financiamiento.



La gestión basada en el valor



Cuándo se “crea valor en las decisiones de financiamiento?”

Bajo qué circunstancias podríamos esperar que se cree valor en la empresa, solo como resultado de sus decisiones de financiamiento?



La respuesta es : cuando como resultado de un cambio en la estructura de financiamiento de las inversiones, seamos capaces de disminuir su costo promedio ponderado. Es decir, cuando seamos capaces de disminuir lo que conocemos como el Costo de Capital Promedio Ponderado de la empresa (CCPP).

Cuándo se “crea valor en las decisiones de financiamiento?”

Generar disminuciones del CCPP de una empresa que se mantiene en el mismo negocio, es una tarea compleja.

En último término, estas posibilidades de creación de valor se generan cuando somos capaces de lograr un financiamiento para nuestras inversiones cuyo “costo” sea menor al costo de capital o TREMA.



Cuándo se “crea valor en las decisiones de inversión?”

En términos generales, hay dos grandes caminos para lograrlo:



Emprender buenos proyectos. La idea es que estos sean capaces de generar beneficios futuros, en montos tales que nos permitan devolver a quienes los aportaron. "Compensar" a cada uno de ellos, el costo de oportunidad en que incurrieron por el financiamiento aportado (deuda o patrimonio).

Cuándo se “crea valor en las decisiones de inversión ?

Mejora de la gestión de los recursos de la empresa, permite generar los mismos recursos futuros de nuestros proyectos, pero con menos recursos invertidos.

Esto implica que el responsable de la gestión financiera de la empresa tome como parte de sus responsabilidades, no solo la evaluación o la implementación de las decisiones de inversión, sino también la “gestión óptima” de los recursos invertidos.



Cuándo se “crea valor” en las decisiones de inversión?

Cuando producto de una rigurosa gestión de los créditos a los clientes o de las existencias de la empresa, los mismos beneficios futuros se pueden lograr con menos recursos invertidos, sin alterar su riesgo.

Esto es tarea de muchos, pero entre ellos del gerente de finanzas. La tarea de creación de valor, va más allá de una mera gestión de tesorería.



Cuando se crea valor en la organización

Cuando se crean oportunidades de valor compartido,

1

**Reinvención de
productos y
mercados.**

2

**Redefinición de la
productividad en la
cadena de valor.**

3

**Desarrollo de
clusters locales de
empresas.**

10 Consejos para crear valor

1. No aceptar proyectos de inversión totalmente apalancados, sólo porque su TIR es superior al costo de la deuda.
2. No aceptar proyectos de inversión sólo porque producen aumentos en las ganancias de la compañía.
3. No postergue una decisión de reestructuración, ya que la unidad de negocio genera “alguna ganancia”
4. No mida el desempeño de la compañía sólo con medidas como el ROE, ROTA, ROA, etc.
5. Piense que en cualquier operación donde use capital, éste tiene un costo.

10 consejos para crear valor

6. Recuerde que **la deuda ahorra impuestos**
7. Haga un **uso “inteligente” de la deuda**
8. Cuando realice una venta a plazo, no sólo mire la rentabilidad, sino también el plazo de cobranza: **el capital empleado tiene un costo**
9. Cuidado con el **intercambio entre rendimientos de corto y largo plazo**. Reducir gastos operativos como servicios al cliente, desarrollo de recursos humanos, disminuir la calidad del producto y los gastos de desarrollo de nuevos productos transfieren rentabilidad al presente ejercicio pero hipotecan los ejercicios futuros
10. **El crecimiento es muy bueno solamente cuando viene asociado con una rentabilidad que supere el costo del capital**. Caso contrario, es mejor no crecer, ya que se destruye valor.

TIPIFICACIÓN DEL ESTILO DE PLANEACIÓN SEGÚN ACKOFF

Orientación al:	Tipo de planeación
Pasado	Reactivista
Presente	Inactivista
Futuro	Preactivista
Crea futuro	Proactiva o interactiva

**No nos podemos dejar arrastrar por la operación,
ella es como un caballo desbocado que si no lo
controlas se estrellará en algún momento.**

Roxanna Marte (2018)

¡ TAREA NADA FÁCIL !

El desafío de la creación de valor no es ser capaces de devolver al dueño solamente lo invertido, ni siquiera lo invertido más su costo de oportunidad; el desafío es invertir en proyectos que le generen recursos por sobre esos dos conceptos (inversión y costo de oportunidad); solo entonces estaremos creando valor para la compañía.

Tarea nada fácil por cierto, pero que es el verdadero desafío de la empresa.



PEDRO ARMENGOL GONZALES URBINA

GESTIÓN DE LA INVERSIÓN Y EL FINANCIAMIENTO

Herramientas para la toma de decisiones

Finanzas



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

THANK YOU

