

SVM

STERN VALUE
MANAGEMENT

The World's Expert
Value Creation Company

El Valor en las Empresas
y cómo generarlo

ITAM

- **Un poco de nosotros y nuestra práctica**
- **¿Qué es valor?**
- **¿Qué es la Administración Basada en Valor?**
- **¿Cómo determinar la generación de valor en nuestro negocio?**
- **¿Cómo crear valor en nuestra organización?**
- **¿Cómo alinear expectativas para la creación de valor?**

Nuestra firma y experiencia

Stern Value Management

Líder mundial en estrategia, gestión y creación de valor

Stern Value Management

- » Compañía de consultoría líder en Gestión y Estrategia Basadas en Valor
- » Ayudamos a nuestros clientes a ser los líderes de creación de valor en sus industrias
- » 900+ proyectos de consultoría para crear niveles superiores de creación de valor
- » Nuestros consultores y nuestro enfoque en valor son nuestras mayores ventajas competitivas

Historia y Expertise

Raíces

Sector financiero con enfoque fuerte en gestión y operaciones



Expertise

Value Strategy

Value Management

Value Operations

Value Finance

Presencia y Relaciones

Oficinas en NYC, relaciones activas con Chicago, Columbia, Wharton



Propiedad Intelectual

Pioneros en Gestión del Valor
Creadores del EVA[®], MVA[®], FGV[®]



Panelistas



Martin Schwarz

Executive Director SVM

- **Expertise:** Estrategias de asignación de capital, planeación estratégica para crecimiento en valor, medición del desempeño económico, planes de compensación variable, capacitación y entrenamiento
- **Educación:** MBA con especialización en valuación y análisis financiero



Cynthia Guajardo

Manager SVM

- **Expertise:** Planeación estratégica, análisis y medición de desempeño, definición de planes de negocios, crecimiento sostenible, sistemas de gobierno corporativo y planes de capacitación y entrenamiento
- **Educación:** Licenciatura en Contaduría Pública y Estrategia Financiera ITAM

¿Qué es Valor para una organización?

¿Qué es Valor?

El Webster's New World College Dictionary define **Valor** como:

Valor (val'yoo) sustantivo. ... 5. Esa calidad de una cosa según la cual, se piensa siendo más o menos deseable, útil, estimable, importante, etc.; que vale la pena o grado de significado...

¿Qué significa
esto para
nosotros?

- ✓ Creamos valor cuando producimos algo que vale más que el valor de los insumos que utilizamos para hacerlo (i.e. mano de obra, materiales y capital)
- ✓ El valor es **aquello que queda en exceso**

Creación de Riqueza y Valor a Nivel Corporativo

¿Cuándo podemos decir que una empresa ha generado valor?

¿Cuál es el valor de nuestra inversión hoy?

Valor de Empresa

Valor de Mercado Agregado (MVA)

Capital Invertido

¿Cuánto nos queda?

La riqueza que hemos creado vía inversiones generadoras de valor y la operación eficiente de las diversas líneas de negocio

¿Cuánto hemos invertido en la empresa?

Las empresas que consistentemente **generan valor** están típicamente **valoradas con una prima por encima de su capital invertido**: Los inversionistas están **dispuestos a pagar más que su valor en libros**

Creación de Valor a Nivel de un Proyecto de Inversión

¿Cuándo un proyecto genera valor?

Valor Presente
de los Flujos de
Efectivo



¿Cuánto nos queda?

El valor de los flujos de efectivo generados en exceso y por encima del capital requerido

El capital que debemos “invertir” en el proyecto

Las empresas que consistentemente **identifican**, **invierten** y **ejecutan** proyectos con **VPN positivo** son típicamente **valoradas con una prima por encima de valor en libros**

El Proceso de Generación de Valor

El verdadero reto es consistentemente identificar y ejecutar A para llegar a B



El Proceso de Generación de Valor

Típica situación antes de implementar la Administración Basada en Valor



La empresa utiliza el VPN para evaluar oportunidades de crecimiento e inversión

La empresa mide el desempeño utilizando EBITDA, Utilidad de Operación o Utilidad Neta

El equipo directivo es muy consciente del objetivo principal de generar valor

El Proceso de Generación de Valor

EVA (Economic Value Added): La medida de la verdadera utilidad económica

¿Cuánta utilidad de operación se generó?



¿Cuánto nos queda?

Una medida de la habilidad de generar utilidades económica que cubren todos los costos de capital

Costo de Oportunidad del Capital

Empresas que **generan valor y lo aumentan consistentemente** son típicamente valuados con una prima por encima de su valor en libros

¿Qué es la Administración Basada en Valor?

Sistema de Administración Basada en Valor

Un sistema de gestión integral y orientado a la generación de valor

¿Qué es Administración Basada en Valor?

La **Administración Basada en Valor (ABV)** incluye las políticas, procedimientos, métodos y mediciones que guían la operación y estrategia de la firma hacia la creación sostenible de valor para sus accionistas

Es imposible obtener el **máximo valor para los accionistas** sin considerar al talento humano y el resto de las partes involucradas



Sistema de Administración Tradicional vs. Basada en Valor

Mensaje consistente de generación de valor en todos los procesos

Sistema de Administración Típico



Múltiples métricas, objetivos, estándares y terminología: alta complejidad

Vs.

Sistema de Administración Basada en Valor



Lenguaje común y consistente: generación de valor

Sistema de Administración Basada en Valor

Algunos de sus beneficios

Manejo de liquidez
y mayor resiliencia



Uso efectivo
del capital



Incremento en
productividad



Transparencia y
agilidad



Sistema de
incentivos
mejorado



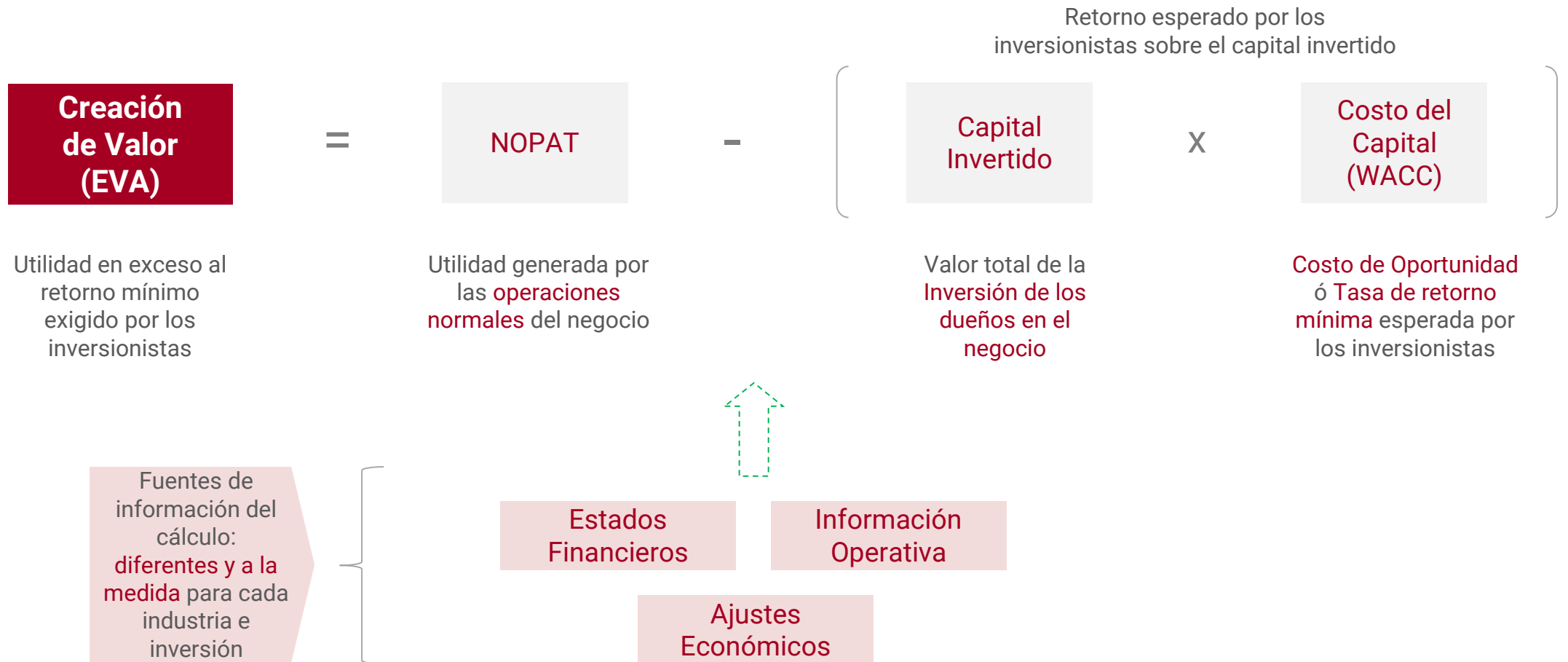
Cultura en valor y
mentalidad de
propietario



¿Cómo determinar la generación de Valor?

Medición del Valor Económico

El primer paso para un Sistema de ABV: definición correcta de la generación de valor



Medición del Valor Económico

El Retorno sobre el Capital Invertido es un componente del EVA

EVA y sus Principales Drivers

$$\begin{aligned} \text{EVA } (\$) &= \text{NOPAT} - \left(\text{Capital Invertido} \times \text{Costo del Capital (WACC)} \right) \\ &= \left(\frac{\text{NOPAT}}{\text{Capital Invertido}} - \text{Costo del Capital (WACC)} \right) \times \text{Capital Invertido} \\ &= \left(\text{ROIC } (\%) - \text{Costo del Capital (WACC)} \right) \times \text{Capital Invertido} \end{aligned}$$

El ROIC es un driver del EVA

Medición del Valor Económico

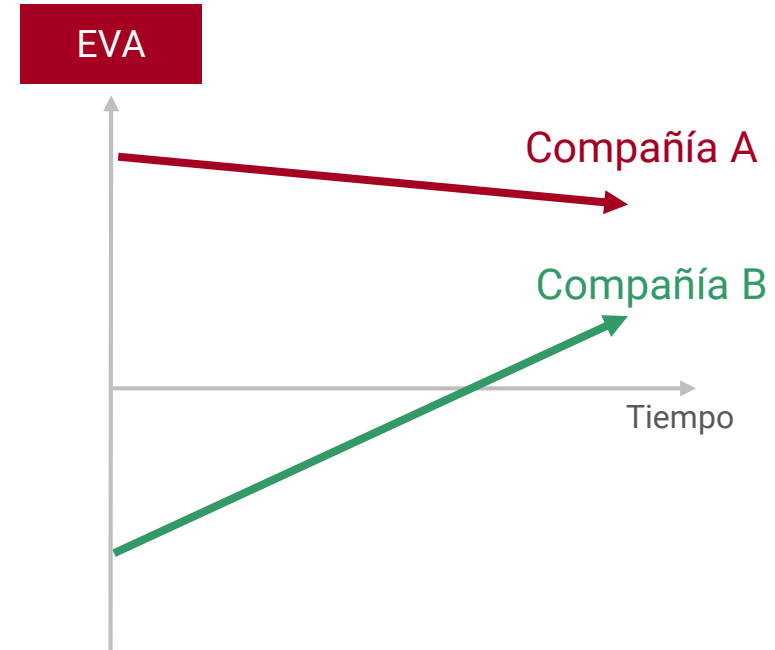
En el Sistema de ABV hay algo más importante que el EVA: la mejora en EVA (Δ EVA)

Más importante que el EVA en sí mismo...

- La compañía A presenta un mayor nivel de EVA que la compañía B en todos los años, sin embargo B ha mejorado su desempeño todos los años mientras A lo ha reducido
- ¿Cuál compañía ha tenido un mejor desempeño?

Respuesta

La Creación de Valor se deriva de mejoras en el EVA, por lo tanto la compañía B ha creado mayor valor para los inversionistas



... su mejora continua, es decir, el cambio positivo en EVA es lo que realmente importa

¿Cómo crear Valor en nuestra organización?

Toma de Decisiones Basada en Valor

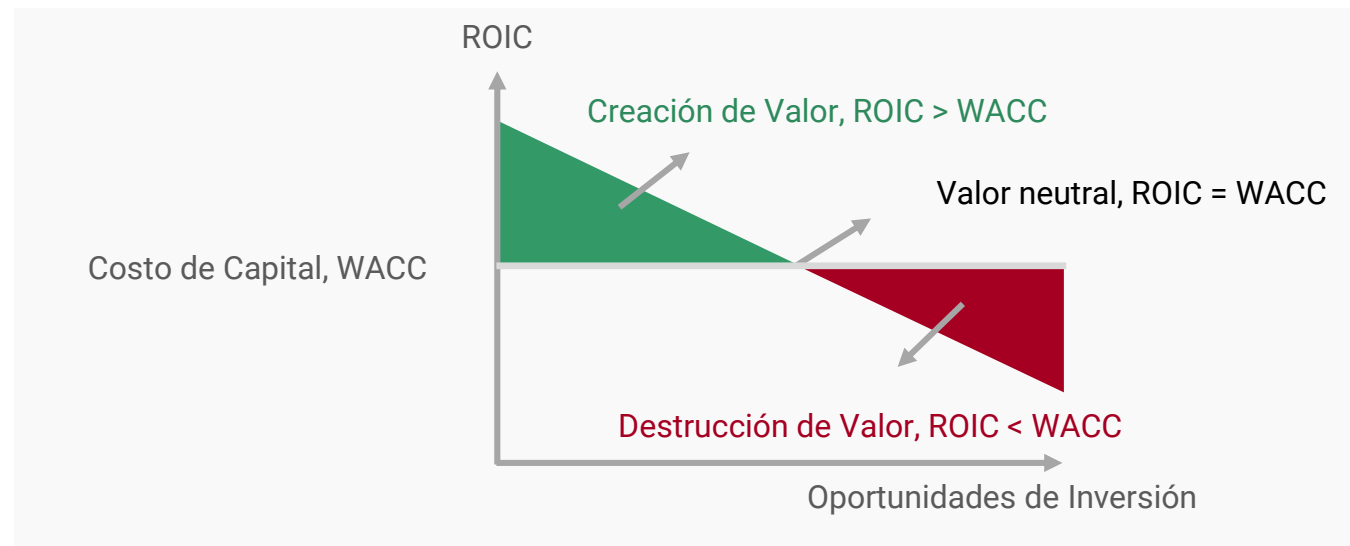
Utilización del EVA, la mejora en EVA y el ROIC para generar valor

La mejora en EVA incentiva toda inversión en proyectos con retornos superiores al Costo del Capital

Retornos por encima del costo de capital generan valor en el tiempo
Retornos por debajo destruyen valor

$$\text{EVA (\$)} = \left(\begin{array}{c} \text{ROIC} \\ \text{Retorno sobre} \\ \text{Capital} \end{array} - \begin{array}{c} \text{WACC} \\ \text{Costo del} \\ \text{Capital} \end{array} \right) \times \text{Capital}$$

- El retorno esperado de todo proyecto debe exceder el costo de capital para justificar su ejecución
- Invertir y ejecutar proyectos con Utilidad Económica positiva, mejorará el EVA e incrementará el valor de empresa



Toma de Decisiones Basada en Valor

Estrategias para mejorar la generación de valor a partir de los drivers del EVA

$$\text{EVA} = (\text{ROIC} - \text{Costo de Capital}) \times \text{Capital}$$

Operar Eficientemente

Incrementar el retorno
sobre el capital existente

Crecer Rentablemente

Invertir Capital en
actividades en las que
(ROIC > WACC)

Desinvertir

Reducir Capital en
actividades en las que
(ROIC < WACC)

Optimizar el Costo del Capital

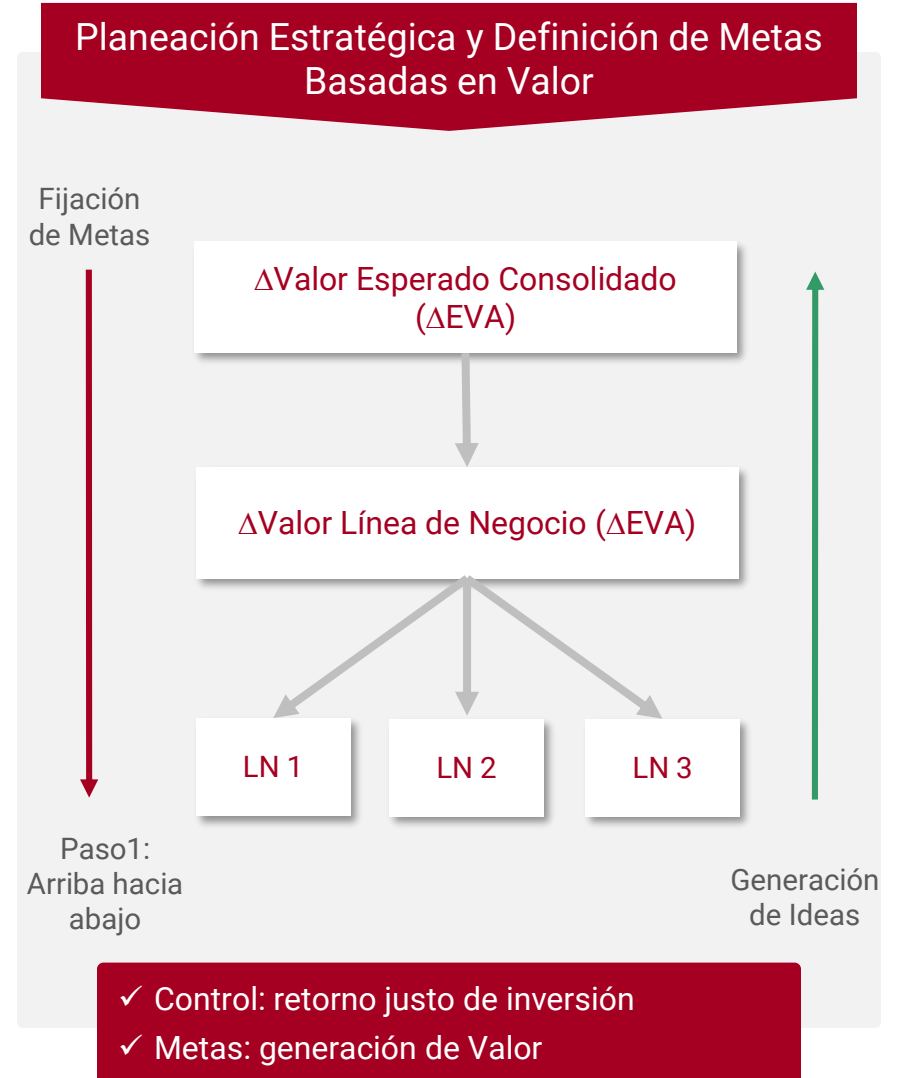
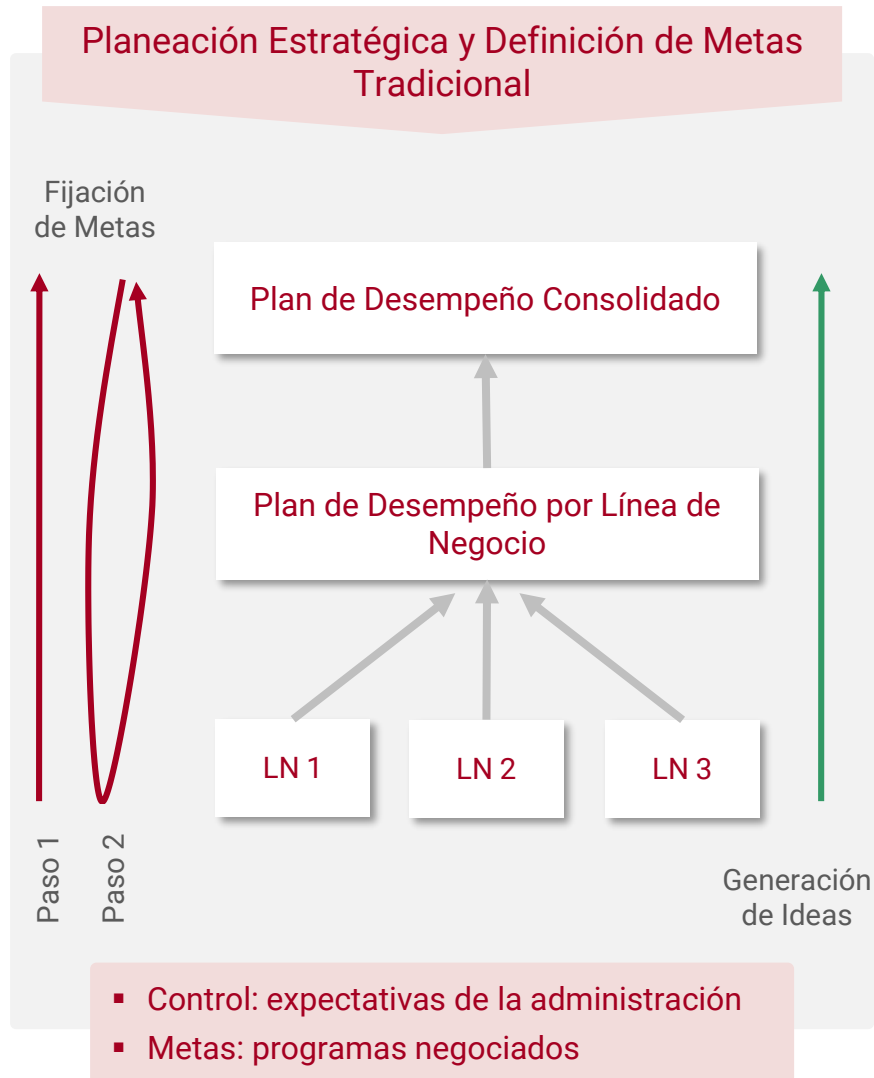
Reducir el WACC

El EVA mide todas las formas posibles en las que se puede mejorar el desempeño y generar valor en el negocio

¿Cómo alinear expectativas para la creación de Valor?

Definición del Plan Estratégico y Fijación de Metas de Valor

Establecimiento de metas basadas en valor



Diseño y Calibración del Sistema de Compensación

Fallas estructurales en los sistemas de incentivos tradicionales

Enfocado en
Objetivos
equivocados

Múltiples Métricas
(demasiadas)

Ligado al
Presupuesto

Enfocado en el
Corto Plazo

Perfil de Pago
Limitado con Pisos
y Techos

Diseño y Calibración del Sistema de Compensación

Aspectos importantes para lograr una creación de valor sostenida

Características Clave



Fuertemente enfocado en valor
% Δ Valor, Valor



“Sky is the limit”
Sin límites



Sostenibilidad y mejora continua
Banco de bonos



Colaboración / Trabajo en equipo
Consolidado, Unidades de Negocio

Propiedades



Simple
Reducido # métricas



Significativo
Potente cuando se crea valor



Objetivo
Proporcional al Δ Valor



Definitivo
Fórmula pre-establecida

**Todos somos un agente
importante de cambio para la
Generación de Valor**

Claves para el éxito en Administración Basada en Valor

Temas valiosos a considerar en un ambiente de incertidumbre



Diferenciación a través de la propuesta de valor



Eficiencia operativa



Entendimiento de tendencias y palancas de valor



Gobierno corporativo ágil



Sistema de incentivos basados en generación de valor



Adaptación al cambio - Digitalización

Información de Contacto

- **Martin Schwarz**
Executive Director
Direct: 212-261-0744
mschwarz@sternvaluemanagement.com

- **Cynthia Guajardo**
Manager
Direct: +521 551-385-4140
cguajardo@sternvaluemanagement.com



STERN VALUE
MANAGEMENT

3 Columbus Circle
New York, NY 10019
+1 (212) 261-0600 (Main)
+1 (212) 581-6420 (Fax)

www.sternvaluemanagement.com

[Conoce más y síguenos en LinkedIn](#)

