

Eficiencia en proyectos de capital: Generando valor a través de la asignación estratégica del capital de inversión

El desafío

El modo como una organización asigna eficazmente su capital de inversión puede hacer la diferencia entre el éxito sostenido y un bajo rendimiento en el mercado. El aumentar las apuestas generalmente suma a la incertidumbre y complejidad que rodea a las decisiones de asignación de capital.

Si tomamos, por ejemplo, una empresa del sector minero que está evaluando múltiples inversiones que suman cientos de millones de dólares y que poseen ciclos de vida que perduran décadas, esta firma debe tener en cuenta factores, tales como la disponibilidad de la mano de obra y sus costos, el costo de la energía, la variabilidad de la calidad y cantidad de los recursos, y el precio futuro de los commodities. En la industria farmacéutica, una firma evaluando una cartera de inversiones en I+D debe integrar a su proceso de toma de decisiones la incertidumbre clínica y regulatoria que involucran los largos y costosos estudios clínicos.

El tener los conocimientos y la información necesaria para tomar decisiones complejas y oportunas que impliquen concesiones mutuas en la asignación de capital tiene el potencial de brindarle a una organización una ventaja competitiva importante.

En todos los sectores, las organizaciones enfrentan los mismos obstáculos, relacionados con la asignación estratégica de capital, que generalmente incluyen:

- La falta de coherencia y transparencia que rodea la información y los supuestos asociados a las diferentes alternativas de inversión
- Dificultades para hacer comparaciones entre inversiones dada la divergencia entre factores, tales como beneficios estratégicos, riesgo y recompensa, prioridades, interdependencias con otras inversiones y horizontes de tiempo
- Las herramientas y los procesos que no permiten a los tomadores de decisiones recolectar fácilmente la información, evaluar y comparar los casos de negocios, o recomendar las carteras óptimas, personalizados en diferentes escenarios de planificación de capital

Sin los sistemas y procesos adecuados para la toma de decisiones que permitan hacer frente a estos desafíos, las organizaciones a menudo no tienen otra opción que recurrir a largos e interminables debates o simplemente a instintos.



Incrementando el valor a través de la eficiencia del capital

¿Cuál es su visión para mejorar la calidad de las decisiones de planificación y asignación del capital?

- Las inversiones poseen casos de negocio coherentes que entregan información fácilmente comprensible y comparable para tomar decisiones
- Las decisiones complejas que involucran concesiones mutuas incorporan la evaluación del directorio y plana ejecutiva respecto de qué es lo más importante para la organización, ayudando así a alinear la asignación de recursos con las prioridades estratégicas de la firma
- Los patrocinadores de las inversiones y los líderes de las unidades de negocio comprenden el proceso de asignación de recursos y sienten que fueron debidamente escuchados
- El enfoque es tan lógico y transparente que ayuda a eliminar las típicas riñas por recursos y los acalorados debates
- Los diversos equipos son capaces de articular los beneficios financieros y estratégicos de sus proyectos de una forma coherente y fundamentada que, además permite comparar y consolidar el valor total a través de la cartera
- Los tomadores de decisiones pueden fácilmente realizar análisis de escenarios para simular cómo las decisiones de inversión tendrán un impacto en su organización

Nuestra solución

La práctica de Deloitte Capital Efficiency ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad de sus decisiones de asignación de capital mediante la implementación de procesos y herramientas personalizadas de asignación de capital para mejorar la robustez, eficiencia y rentabilidad de sus inversiones. En esencia, hacemos posible que las organizaciones operen en la frontera de eficiencia de la asignación de capital (Figura 1). Los beneficios de utilizar un proceso de asignación estratégica de capital son múltiples: más control sobre cómo los recursos están siendo alineados con las prioridades estratégicas, más claridad respecto del riesgo y la rentabilidad de sus proyectos y carteras, mayor compromiso y adhesión a través de la organización, criterios claros para las decisiones de inversión, y una ventaja estratégica sustentada en el tiempo.

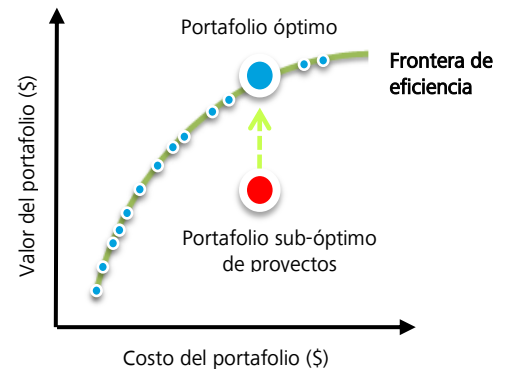


Figura 1 Frontera de eficiencia para portafolios de proyectos de inversión.

La frontera de eficiencia ilustra el retorno máximo que puede ser generado a cualquier nivel de financiamiento, dada una determinada cartera de proyectos. Bajo limitaciones de presupuesto, las organizaciones debiesen seleccionar el portafolio de proyectos, ubicado en la frontera de eficiencia de modo de obtener la mayor relación beneficio-costo esperado. ¿Su firma está operando en la frontera de eficiencia de asignación de capital?

La diferencia de Deloitte

Nuestro enfoque de asignación estratégica de capital hace uso de herramientas y técnicas provenientes de finanzas corporativas, análisis de decisiones, exploración de fuentes de valor, gestión de portafolios y visualización de datos. Ofrecemos soluciones a la medida y estandarizables para la toma de decisiones que permiten a su organización:

- Evaluar y cuantificar beneficios estratégicos, además de beneficios financieros
- Incorporar dentro de los criterios de evaluación los riesgos e interdependencias entre proyectos
- Identificar proyectos con superiores retornos y mejor alineados estratégicamente, según las restricciones corporativas establecidas, por ejemplo, financiamiento
- Realizar análisis de escenarios y evaluación de portafolios a través de un panel de control o cuadro de mando de gestión dinámica que entrega información detallada a su alcance

Una solución típica de planificación de capital incluye plantillas a la medida para los diversos casos de negocio que pueden ser completados fácilmente y rápidamente por los proponentes de los proyectos y que permite a los responsables de la asignación del capital de inversión recolectar, analizar, comparar y consolidar la información a nivel de portafolio mediante paneles de control ejecutivos y amigables (Figura 2).

Luego, ayudamos a mejorar la robustez y la eficiencia de su proceso, facilitando discusiones de planificación de capital, estableciendo un modelo de flujo de trabajo y de gestión, entregando capacitación y soporte, asistiendo en la recolección y el análisis de la data, y transfiriendo herramientas integradas de planificación de capital para apoyar la asignación de recursos año tras año.

Utilizando un enfoque acorde con sus objetivos y necesidades, nuestras soluciones van desde simples herramientas para consolidar reducidos y semejantes casos de negocio hasta herramientas personalizadas que pueden evaluar carteras compuestas por miles de diversos proyectos.



Figura 2 Ejemplo del panel de control dinámico.

El cuadro de mando o panel de control de gestión dinámica permite a los tomadores de decisión explorar y comparar casos de negocio individuales como también realizar análisis de escenarios y evaluaciones a nivel de portafolio.



Contactos

Rafael Malla

Socio
Financial Advisory
(56) 227 298 787
rmalla@deloitte.com

Sergio Jara

Gerente
Real Estate Consulting
(56) 227 298 881
sjara@deloitte.com

Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Simón Bolívar 202
Oficina 203
Iquique
Chile
Fono: (56) 572 546 591
Fax: (56) 572 546 595
iquique@deloitte.com

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Los Carrera 831
Oficina 501
Copiapó
Chile
Fono: (56) 522 524 991
Fax: (56) 522 524 995
copiapo@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: (56) 412 914 055
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com

www.deloitte.cl

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en cerca de 164 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 200.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

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 alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www2.deloitte.cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.