

ANEXOS DEL ARTICULO

Anexo 1: Cuestionario

1. **Suponga que se enfrenta a dos situaciones diferentes, cada una con dos alternativas elija la que mayor valor le genere.**

Primera Situación

- a) Una ganancia segura de 240\$
- b) 25% de ganar 1000\$ y 75% de no ganar nada.

Segunda situación

- a) Una pérdida segura de 750\$
- b) 75% de perder 1000\$ y 25% de no perder nada

Ahora si tuvieras que escoger una decisión combinada entre ambas situaciones cual sería la combinación de mayor valor para Ud.

Inicialmente escogería la opción A de la primera situación, ya que las dos situaciones me dejan una ganancia segura de 240 \$ y el 25% de probabilidad de ganar 250 \$ más que comparada con la segunda opción solo representa pérdidas.

Mi combinación aceptable está en la primera opción de la situación 1 y la opción B en la otra situación.

¿Qué tan seguro esta de su respuesta de 0 a 100%?

Un 80%

2. **Existen en la teoría comportamental tres tipos de actitud frente al riesgo, una neutral, una de aversión o búsqueda del mismo ¿se puede adoptar una actitud frente al riesgo? puede alguna generar mayor valor para una compañía. ¿Por qué? ¿Cómo se consideraría Ud.?**

No conozco una actitud establecida para abordar el riesgo, ya que justamente dependiendo del nivel del riesgo al que se encuentra enfrentado debe adaptarse la actitud y la toma de decisiones. La actitud a tomar depende siempre del nivel de información que se tenga, la certidumbre frente a la información y una toma de decisión basada en experiencia y asesoramiento de su comité alrededor de quien toma las decisiones.

Una decisión neutral podría ser una alternativa frente a actitudes a tomar frente al riesgo, si esta posición neutral le garantiza mitigar el riesgo al que se está exponiendo, de otra forma es responsabilidad de la alta gerencia tomar decisiones que busquen mitigar la posibilidad de que se materialicen los riesgos, de otra forma no sería una buena gestión de la administración.

Personalmente me considero una persona que toma decisiones muy adaptado a las condiciones de la situación (me adapto al nivel de riesgo) en la que hay que tomar la decisión, completamente basado en la información disponible, la experiencia, lo que esperan mis stochholders de la operación y midiendo hasta donde puedo ir obteniendo una rentabilidad mayor sin exponer (riesgos financieros, laborales, reputacionales, de responsabilidad social, etc) a la compañía.

3. **El EVA (indicador de generación de valor) es un indicador vital para el control de las compañías y por ende es algo que siempre se quisiera ver positivo. Este indicador es calculado con el costo de capital de la compañía y las utilidades operacionales, es decir se le resta a las utilidades el capital por su costo. ¿Qué estructura de capital puede resultar si se busca tener un EVA alto?**

Un EVA alto, puede redundar por varias situaciones, 1. Pueden tener una excepcional estructura de costos donde al restarlo de las utilidades aun así no disminuye la utilidad, en cuyo caso sería muy aceptable una inversión en este caso. 2. Es posible que no se le resten todos los costos a la utilidad por clasificaciones en cuentas que no sean adecuadas o que puedan ser manipuladas, en cuyo caso sería un riesgo este tipo de inversión.

Considerando que el costo que se resta a la utilidad es el costo promedio de la oportunidad

4. **. El financiamiento de una empresa es vital para que se puedan llevar a cabo sus proyectos. Estos proyectos requieren de una juiciosa planeación, pues comprometen la perdurabilidad de la compañía. De la planeación se obtienen unos escenarios, los cuales reflejaran la realidad actual y futura de la compañía. ¿Cuál es el punto de partida para desarrollar los escenarios con los que se toman decisiones? En un ejercicio de planeación sobre la financiación ¿Qué se puede asumir y que no? ¿Cómo se garantiza que los escenarios no estén basados en premoniciones estadísticamente injustificadas? ¿Qué mecanismos se podrían implementar en una compañía para no caer en un error así?**

El punto de partida para las proyecciones de planeación debe estar basadas en datos reales históricos, que permitan comprobar cómo ha funcionado en el pasado la situación de una empresa con la cual se pueden proyectar cambios y modificaciones basados en hechos (registros contables históricos) históricos.

En una planeación financiera es muy poco lo que se puede asumir ya que el arte de las proyecciones está en poder justificar cada cifra que se proyecte con la información que se haya buscado de cada ítem; esto es que para poder presentar cualquier cifra en una proyección financiera debe estar perfectamente documentada y soportada con argumentos válidos para que pueda ser tenida en cuenta, incluso las especulaciones y proyecciones que no están a su cargo deben estar soportadas. Basado en lo anterior, y en mi opinión lo único que podrías asumir es que serás quien presente la proyección, porque cada cifra, plan, argumento y variables deben estar razonablemente comprobados para que se puedan tener en cuenta cómo válidas.

Existen varias pruebas para determinar que los escenarios no se basan en estadísticas injustificadas, sin embargo, es responsabilidad del planeador asegurarse que todo tenga el soporte necesario para ser utilizado en las proyecciones.

Actualmente, existen muchos ERP que permiten validar todas las cifras y la idoneidad de cada argumento empleado que, comparado con datos estadísticos justificables, se puede comprobar su validez.

5. ¿en su experiencia la planeación siempre se acerca a la ejecución? Y ¿en qué porcentaje podría decir que los modelos de planeación dentro de las compañías aciertan? ¿Qué dice el proceso de planeación de un ejecutivo?

Actualmente existen muchos KPI que miden la exactitud de la planeación y dependiendo del sector industrial donde se haga el análisis puede encontrarse desviaciones entre un 15 a 20% por exceso o defecto, sin ser esta una buena proyección. En la práctica en la industria que más conozco una desviación del 10% es considerada demasiado alta y es esta la responsabilidad de la Dirección financiera garantizar la mayor alienación a los presupuestos.

En algunas oportunidades, desviaciones mayores pueden ser ocasionadas por situaciones que no están en manos de la compañía, donde muchas veces impactos gubernamentales, macroeconómicos del país donde se encuentra dicha empresa afectan directamente estas variaciones, en cuyo caso deben quedar claramente explicadas para continuar con los análisis teniendo y sin tener en cuenta estos efectos para hacer comparables las cifras.

El éxito de la planeación en ocasiones se traduce en el uso adecuado de la información disponible por parte la organización, con respecto a este tema se podría decir que el ejecutivo es totalmente racional a la hora de actuar.

6. ¿La política de deuda es una herramienta útil para la generación de valor?

No conozco la política de deuda. Lo que sí podría usar es el nivel de endeudamiento cómo estrategia de apalancamiento para generar utilidades.

7. La literatura concuerda en que las empresas se apoyan mucho de los recursos propios, desestimando posibles estrategias que podrían utilizarse para aumentar las utilidades de las empresas mediante políticas de deuda combinadas (Myers, 2010), ¿Qué opinas de esta afirmación? ¿Por qué es una constante en la mayoría de compañías?

En mi opinión no es que no se apoyan las empresas en recursos propios, lo que hay que ver es con cuál de las alternativas sale menos costosa para la empresa de tal forma, que el valor del costo de oportunidad de los recursos, reflejados en el cálculo del EVA no se vean afectados; siendo así, no siempre los recursos propios son los más baratos a la hora de hacer una inversión que si se compara con préstamos en el sector financiero u otras opciones pueden efectivamente salir más baratos.

En muchas ocasiones ni siquiera pensar en deuda o en endeudarse es una buena opción dado que hay que analizar muchas variables y la proyección de las mismas, que ayudan a concluir que es mejor financiamiento externo.

Continuando con lo anterior, hay que analizar también que tipo de inversión se piensa realizar ya que, si se trata de buscar dinero para reinvertir, la emisión de acciones resulta ser una posibilidad mejor que las que se encuentran en el sector financiero, pero si se

trata de una expansión de la planta de producción posiblemente la banca pueda ser una alternativa viable para apalancar mi estructura de capital

8. **En qué tipo de agentes cree Ud. que se podrían ver mayores niveles de exceso de confianza en un emprendedor o en un ejecutivo con experiencia. ¿Cuál es el motivo?**

Considero que en un agente ejecutivo con experiencia podría contar con más confianza a la hora de tener mayor confianza; sin embargo, el emprendedor debe demostrar un nivel de confianza en el proyecto que también de alguna forma lo da la experiencia que pueda llegar a tener, toda vez que si no la tiene la necesidad de contar con la mayor información frente a su proyecto hace que la experiencia sea suplida por un alto nivel de información.

9. **Los riesgos de quiebra son riesgos adicionales que podría traer el uso capital externo no precisamente generan un flujo de inmediato en las compañías, pero para muchos debe ser contemplado, pues de darse una cesación de pagos, estos costos generarán flujos ¿cómo actuar frente a estos costos en particular?**

En mi opinión ningún costo se debe desestimar si son considerados costos y me van a representar una disminución de las utilidades, la certidumbre para una toma de decisión está basada en considerar absolutamente todas las variables y tratarlas como tal en el escenario o escenarios que se presenten. Si las leyes tributarias o locales vigentes me eximieran de considerar un valor como costos en la planeación se mostraría que hacer para lograr que estos no se convirtieran en costos del contrario es mi deber como planeador considerarlos.

10. **¿En qué tipos de organización y en que niveles de la jerarquía organizacional se puede encontrar exceso de confianza?**

En mi experiencia he visto excesos de confianza en todos los niveles, especialmente en los más bajos y en aquellos que tienen muchos años en la misma compañía y posiblemente en el mismo cargo – esto porque justamente el hecho de tener muchos años de experiencia genera una confianza excesiva, la que al final se convierte en un riesgo para la alta gerencia. Basados en lo anterior es muy importante el nivel de revisión de la actual Alta gerencia, ya que se deben extremar los filtros de revisión para garantizar que se pueda contar con la depuración de información necesaria.