

Conferència HÍBRIDA: Creació de Valor: "12 estratègies per duplicar el valor d'una empresa en 4 anys" i Presentació del llibre

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció



25 de gener de 2023



@AssociacioACCID

**12 estratègies per duplicar el valor
d'una empresa en 4 anys**

¿Com es mesura la creació de valor?

Valor de les accions = (múltiple x EBITDA) – Deute

- **Múltiple = depèn dels avantatges competitiu de l'empresa i les seves expectatives futures**
- **EBITDA = Beneficis abans d'interesos, impostos i amortitzacions**
- **Deute = Deute amb entitats financeres – Tresoreria excedent**

¿Com augmentar el valor de l'empresa?

Valor de les accions = (múltiple x EBITDA) – Deute

- 1. Augmentar el múltiple**
- 2. Augmentar l'EBITDA**
 - Augmentar les Vendes
 - Reduir les Despeses
- 3. Reduir el Deute**
 - Reduir l'Actiu Fixe
 - Reduir el Working Capital

Cal tenir en compte els 3 factors al mateix temps

¿Com augmentar el múltiple?

1. **Invertir en investigació, desenvolupament i innovació**
2. **Invertir en màrqueting**
3. **Invertir en formació i motivació del personal**
4. **Augmentar la dimensió de l'empresa**
5. **Reducir el risc de l'empresa (clients, proveïdors, persones clau)**

¿Com augmentar l'EBITDA?

1. Augmentar las Vendes

- Vendre més als mercats actuals amb els productes actuals
- Entrar en nous mercats amb els productes actuals
- Llançar noves línies de producte en els mercats actuals
- Adquirir empreses complementàries **BBB Bona inversió**

2. Reduir les Despeses

- Negociar millor amb els proveïdors
- Optimitzar els processos
- Subcontratar activitats non-core

¿Com reduir el Deute?

1. Reduir l'Actiu Fixe

- **Reduir les inversions. Negociar millor o subcontractar**
- **Diferir les inversions**
- **Vendre actius non-core business**

2. Reduir el Working Capital

- **Reduir estocs**
- **Disminuir el termini de cobrament dels clients**
- **Augmentar el termini de pagament als proveïdors**

¿Com detectar les oportunitats de creació de valor?

- **Estratègia (DAFO, Porter, competidors, PEST, gestió, VUCA)**
- **Àrea comercial (clients, zona geogràfica, venedors, canal, etc.)**
- **Àrea de operacions i instal·lacions (fabricació, logística)**
- **Àrea de administració i finances (ERP, comptabilitat analítica, evolució)**
- **Adquisicions y aliances estratègiques**

Què, perquè, com, quan, qui, on? Ara / FUTUR

En profunditat, des de diferents àngles i 3 cops

¿Com disenyar les estratègies?

1. Dissenyar un Business Plan per als propers 4 anys

- **Hipòtesis de vendes**
- **Hipòtesis de despeses variables**
- **Hipòtesis de despeses fixes**
- **Hipòtesis d'inversions en actius fixes**
- **Hipòtesis d'increments de Working Capital**

2. Projectar els comptes d'exploració, balanços i cash flow segons les hipòtesis del Business Plan per als propers 4 anys

¿Com calcular la creació de valor?

1. Dissenyar el business plan del Escenari Base sense cap estratègia
2. Calcular el valor de l'empresa l'Any 4 segons l'Escenari Base

Valor de las accions EB4 = (múltiple EB4 x EBITDA EB4) – Deute EB4

3. Dissenyar el business plan de cada estratègia
4. Calcular el valor de l'empresa l'Any 4 segons cada estratègia

Valor de las accions E4= (múltiple E4 x EBITDA E4) – Deute E4

5. Creació de valor = Valor Estratègia 4 – Valor Escenari Base 4
6. Prioritzar en funció dels recursos financers, materials i humans

¿Com implementar les estratègies?

- **Implicació de l'empresari i/o del director general**
- **Implementation manager**
- **Participació del director financer**
- **Participació del director de personal**
- **Implicació de les persones afectades**
- **Alineació amb l'estratègia global de l'empresa**
- **Anàlisi de sensibilitat, control i seguiment**

Resultat = Disseny x Implementació

Risc, potencial i complexitat de las estratègies

Estratègia	Driver	Risc	Potencial	Complexitat
1 Incrementar les vendes	+ EBITDA	Baix	Baix/Alt	Baixa
2 Entrar en un nou mercat	+ EBITDA	Baix/Alt	Baix/Alt	Baixa/Alta
3 Llançar un nou producte	+ EBITDA	Baix/Alt	Baix/Alt	Baixa/Alta
4 Reduir les despeses variables	+ EBITDA	Baix	Baix/Alt	Baixa
5 Subcontractació	+ EBITDA	Baix	Baix/Alt	Baixa
6 Reduir les despeses fixes	+ EBITDA	Baix	Baix/Alt	Baixa
7 Venda i lloguer d'immobles	- Deute	Baix	Baix	Baixa
8 Reduir les inversions	- Deute	Baix	Baix	Baixa
9 Reduir el Working capital	- Deute	Baix	Baix	Baixa
10 Augmentar el múltiple	+ Múltiple	Baix	Alt	Baixa
11 Desinversions	- Deute	Baix	Baix/Alt	Baixa
12 Adquisicions	+EBITDA	Mitjà/Alt	Mitjà/Alt	Mitjà/Alta

Creació de valor a UTENSILIOS

Valor de les accions = (múltiple x EBITDA) – Deute

Valor Acc. Esc. Base Any 0 = (7 x 9,5) – 19 = 47,5

Valor Acc. Esc. Base Any 4 = (7 x 9,5) – 14 = 52,5

Valor Acc. 12 estratègies Any 4 = (7,3 x 13,6) + 4 = 103,5

Increment de valor = 103,5 – 52,5 = 51

Creació de valor a UTENSILIOS

Estratègia	Creació de Valor	
1 Increment de les vendes als mercats actuals amb els productes actuals	2,7	5,4%
2 Entrar en un nou mercat	2,6	5,1%
3 Llançar una nova línia de producte	3,9	7,7%
4 Reduir despeses variables amb inversió	2,5	5,0%
5 Reduir despeses variables via subcontractació	2,9	5,6%
6 Reducir despeses fixes	2,1	4,2%
7 Venda i lloguer dels immobles	3,1	6,0%
8 Reduir inversions en maquinària	1,6	3,2%
9 Reduir el working capital	2,8	5,5%
10 Augmentar el múltiple	2,8	5,5%
11 Desinversió de la línia de fusta	8,4	16,5%
12 Adquisició d'un competidor	15,5	30,4%
Total 12 Estratègies	51	100,0%

Conclusions

- **Doblar el valor d'una empresa en 4 anys no és fàcil**
- **És possible sense fer canvis disruptius**
- **Cal millorar la roda i fer-la rodar millor**
- **Cal ser ambiciosos**
- **La creació de valor ha de ser una prioritat**
- **Cal sistematitzar la creació de valor**

Moltes gràcies