

# La orientación hacia la inversión productiva; clave del éxito empresarial

Por: **Mariano E. Frontera Martínez**

En la República Dominicana, tenemos una moneda muy vulnerable a choques externos, controlada por políticas monetarias basadas en metas de inflación y por un déficit cuasi-fiscal que limita el medio circulante mediante valores emitidos por el Banco Central. Dada esta realidad, las inversiones inmobiliarias y en activo fijo, son vistas como un buen mecanismo de inversión personal. Sin embargo, en el caso de negocios no ocurre lo mismo. El capital empresarial es más eficiente si se invierte en las actividades productivas que normalmente realiza una empresa.

## ¿Qué son actividades productivas?

No toda inversión empresarial es netamente productiva. Por esto definiremos como actividad productiva aquella que se destina “al por qué de la existencia de una empresa”. Queda definida por: qué hace la empresa, cuál es su objeto social, qué vende y cuál es su misión. Para comprender mejor este concepto, presentamos algunos ejemplos.

## Ejemplos que puedes haber observado en nuestro país:

Tomando casos reales, te has preguntado alguna vez:

- a) ¿Por qué esa gran empresa telefónica, sub-contrata otras empresas de instalación y reparación, en cuyos vehículos (a modo de ejemplo) puedes leer: “Empresa X contratista de Empresa Telefónica Y”?
- b) ¿Por qué grandes empresas transnacionales que operan en nuestro país, prefieren arrendar locales comerciales cuyo costo de alquiler se transa en dólares o euros, en lugar de tomar un préstamo y amortizar el mismo y al final tendrían propiedad del inmueble?
- c) ¿Por qué hay empresas de consumo masivo que sub-contratan su fuerza de distribución o las ventas rancheras, en lugar de crear una fuerza de venta con vehículos de distribución propios y vendedores que formen parte de la nómina de la empresa?
- d) ¿Por qué los bancos, si tienen tanto efectivo en sus balances, mayormente alquilan locales comerciales en lugar de comprarlos?
- e) Una Administradora de Fondos de Inversión (AFI) me ofrece un título de mercados de valores, que está respaldado por un inmueble adquirido y comprado por la AFI para arrendar a una gran cadena de supermercados con una opción final de compra. ¿Por qué esa gran cadena de supermercados, simplemente no tomó un préstamo y compró el local?

## La clave es orientar el dinero a lo que genera dinero.

La explicación a los puntos anteriores está en la clave de la orientación de la inversión. “Pon el dinero en lo que genera dinero”. Por esto:

- a) La telefónica prefirió invertir su dinero en lo que le genera ingresos y ventaja competitiva que es el desarrollo de nuevas tecnologías (4G por ejemplo) y nuevos productos (Tv en demanda y otros) y sub-contratar la infraestructura que le permite operar.
- b) La gran empresa transnacional, ve como una barrera de salida del mercado local, el hecho de poseer un inmueble que tenga que vender en caso de que una decisión estratégica de la matriz, decida cesar sus operaciones en el país. Además; si eres un lector de noticias financieras internacionales, pocas veces habrás visto a grandes transnacionales anunciar la compra de activos fijos. Pero muchas veces has visto noticias que informan la compra y fusiones de grandes transnacionales con otras empresas. En pocas palabras; orientan su inversión a adquirir unidades productivas que complementen y aumenten el valor de la corporación, en lugar de desenfocarse adquiriendo inmuebles. ¿Viajas frecuentemente?, sorpresa: el avión en que viajas mayormente no es propiedad de la aerolínea, pues está arrendado a una empresa de leasing y los recursos de la aerolínea, aún sea en préstamos, son utilizados para pagos de combustible, personal, mantenimiento, permisos de rutas y uso de aeropuertos, etc.
- c) La empresa de consumo masivo prefiere seguir fabricando, o comprando para re-vender, cada vez más productos en lugar de usar su capacidad financiera (sea préstamos o capital propio), para comprar una flotilla de distribución. Así aumenta su volumen de negocios, en lo que realmente le genera margen bruto. Si bien paga márgenes más altos en la distribución, se ahorra: nómina, prestaciones laborales, depreciación de activos, combustible, mantenimiento y otros y la comisión de la distribuidora va en relación a la misma venta. Al final el efecto es que la comisión “Se paga sola con el mismo negocio”, sin representar gastos fijos.
- d) El banco prefiere prestar el dinero, en lugar de invertirlo en inmuebles. Además, la Ley Monetaria y Financiera, en su artículo 48, limita la inversión inmobiliaria de estas entidades, precisamente para que se orienten a lo que es su negocio. Además, lo que es la rentabilidad del capital contable de una empresa (beneficios en relación al dinero aportado por los socios de la empresa), queda definido por tres factores: Rentabilidad de Ventas (Cuánto queda de utilidad sobre el ingreso total), Rotación de Activos (Qué tanto ingreso se genera en relación al total de activos) y Apalancamiento de Activos (Qué tanto se usa dinero que no sea de socios, para financiar los activos). En un banco, la Rentabilidad en Ventas es mínima, pues se basa en un margen anual sobre depósitos captados. La Rotación de Activos se hace una vez al año, pues el margen se cobra sobre dinero prestado en base a una tasa de interés anual. Imagina entonces que inviertan además en activos que no son productivos. Finalmente, el Apalancamiento de Activos (Menos capital propio, más pasivos con captaciones de clientes), es otro factor al que los bancos apuestan para mejorar su rentabilidad.
- e) Finalmente, la gran cadena de supermercados, tiene que llenar con mercancía sus anaqueles para iniciar el nuevo local, si bien recibe crédito de sus proveedores, necesita capital para seguir operando y su mejor opción para no ceder mercado a otras cadenas es arrendar un local y usar su capital para comprar mercancía a la que le ganará beneficios inmediatos.

Estos consejos pueden servirte para mejorar la orientación hacia la inversión productiva en tu empresa o proyecto de emprendimiento. Recuerda, lo importante no es ser el dueño de un activo fijo, sino tener derecho contractual a uso económico del mismo.



### **Lic. Mariano E. Frontera Martínez**

Profesor adjunto a nivel de grado y maestría en UNIBE, en asignaturas vinculadas a la gestión financiera de empresas. Es Licenciado en Administración de Empresas (Magna Cum-Laude), egresado de UNIBE. Cursó estudios de Post-grado en Administración Financiera y una Maestría en Administración de Empresas.

Ha participado en entrenamientos especializados en la República Dominicana, Estados Unidos, México, Ecuador, Bolivia, Kenya, Turquía, Barbados y Nicaragua, en las áreas de: Alta Gerencia, Leasing, Crédito, Titularización de Activos, Normativas Bancarias, Micro-crédito, Financiamiento a PyME's, Micro-crédito, Crédito Agropecuario e Impuestos, entre otros. También ha participado como panelista u orador invitado en eventos realizados en Estambul, Bridgetown y Managua vinculados a financiamientos a las PyME's, acceso al crédito agropecuario y bancarización.

Su experiencia laboral se ha concentrado principalmente en las áreas de Crédito a las Mipymes, Leasing Financiero y Operativo, Factoring, Negocios Bancarios, Banca Internacional, Administración y Finanzas de empresas Industriales, Sistemas y Procedimientos, así como Presupuesto Gubernamental. Mayormente ha ocupado diversas posiciones de Vicepresidencia y Gerencia en el sector financiero dominicano y en empresas industriales. Actualmente ocupa la Dirección Ejecutiva de la Fundación Dominicana de Desarrollo.

En el plano institucional, fue Secretario fundador del consejo de directores de la Asociación Dominicana de Empresas de Arrendamiento (ADEA-Leasing) durante el período 2000-2003 y fue Presidente-electo fundador, del Círculo de Egresados de UNIBE (CEU) desde el año 2002 hasta el 2007.