

**Misión Posible: Crear Valor**  
Trabajo declarado aporte valioso por el VII Congreso  
Nacional e  
Internacional de Administración

**EJE TEMÁTICO**  
**1 – LA COMPETITIVIDAD**  
**COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**  
**TEMA**  
**ESTRATEGIA DE GENERACION DE**  
**VALOR**

**VII CONGRESO NACIONAL E**  
**INTERNACIONAL**  
**DE ADMINISTRACION**  
**XI CONAMERCO**  
**CONGRESO DE ADMINISTRACION**  
**DEL MERCOSUR**

**BUENOS AIRES**  
**JUNIO 2004**

Dr. C.P. Obdulio Durán  
[oduran@aam-ar.com](mailto:oduran@aam-ar.com)

## **Resumen global de la ponencia**

El autor sostiene que los modelos mentales, tienen una importancia decisiva en la performance de las empresas. Por lo tanto, se considera el resultado contable como el indicador por excelencia, simplemente porque no se advierte la importancia de la generación de valor. En consecuencia, no se mide la generación de valor y consecuentemente, se desatiende a los generadores de valor, que no son como vulgarmente se cree, la cuantía de los recursos y la sofisticación de los sistemas técnicos, con los que se cuenta.

Los generadores básicos radican en la gente, en su orgullo y en el compromiso que detentan. Son la satisfacción y lealtad de los clientes, la productividad de los factores y la gerenciación del conocimiento. Optimizar la performance de estos factores, no requiere de otros recursos que la comprensión del fenómeno por parte de la dirección y el conocimiento de cómo implementar el proceso y los esfuerzos invertidos en el área, son de los de mayor rendimiento económico.

Una vez expuesto el punto central de la propuesta, el autor se dedica a exponer su visión del proceso de generación de valor, descansando el énfasis en el proceso de selección de negocios, adicionando al típico planteo de análisis de atractivo del sector y posesión de habilidades requeridas, el de concordancia con la visión. Nuevamente queda sobre el tapete, el viejo tema de teoría en uso versus teoría expuesta, pero así se arriba a la comprensión de los costos ocultos del mantenimiento de esta falta de sinceridad y de los perjuicios que causa a la visión compartida. Cada parte finaliza con conclusiones que sintetizan las respectivas ideas fuerza.

## **TEMARIO**

**Introducción**

**Enunciación de los verdaderos problemas**

**Tratamiento de los verdaderos problemas**

**I – La utilidad contable es meramente una opinión**

**II- La gestión de la gerencia debe aumentar el valor**

**Conclusiones**

**III- Los generadores de valor son básicamente 3**

**Satisfacción y lealtad del cliente**

**Trilogía del alto rendimiento de RRHH**

**Productividad de los factores**

**Matriz de Productividad**

**Gerenciación del conocimiento**

**Conclusiones**

**El valor en la gestión de la empresa**

**Propuesta estratégica**

**Rendimiento CFROI**

**Conclusiones**

## **ESTRATEGIAS DE GENERACION DE VALOR**

### **MISION POSIBLE : CREAR VALOR**

#### **Introducción**

Queda claro, que los ejecutivos de las empresas, que consagran el resultado contable como el paradigma de la medición de su gestión, no aprecian el concepto de generación de valor, ni las falencias de la contabilidad, al respecto.

También parece razonable suponer que consideran al resultado contable como la causa y no como la consecuencia, puesto que de otra manera, no le asignarían la importancia que le brindan.

Finalmente, parece ser que lo urgente es lo prioritario, puesto que las acciones que normalmente se ejecutan, tienen como destino impactar en el flujo de fondos de la empresa : 1) Reestructurar para lograr reducir el monto total de gastos del proceso 2) Reducir costos para lograr idéntico fin y 3) Efectuar promociones para lograr incrementar el ingreso total por ventas.

Estas estrategias tienen como fin mejorar el ratio :  $\text{resultados} / \text{activos} = \text{rentabilidad}$ .

Como es difícil aumentar los ingresos, se trata de mejorar los resultados, disminuyendo los egresos y como pese a todo, no es fácil aumentar los resultados, se apela a disminuir los activos. Si con esto se logra mantener o aumentar la rentabilidad, se acepta y así se ocultan los verdaderos problemas que debe enfrentar la gerencia.

#### **Enunciación de los verdaderos problemas :**

- ❑ La utilidad contable es meramente una opinión
- ❑ La gestión de la gerencia debe aumentar el valor que genera la empresa

- Los generadores de valor son básicamente 3 :
  - Satisfacción y lealtad de los clientes
  - Productividad de los factores humano y tecnológico
  - Gerenciación del conocimiento

Una estrategia de generación de valor debe contemplar adecuadamente el tratamiento de estos problemas, sin por ello dejar de atender :

- La reducción de todos los gastos de la empresa que no contribuyan al aumento de valor – aumento de la calidad del gasto -
- La reestructuración de todos los procesos que fueren necesarios para aumentar el valor – mejora de la productividad -
- La realización de todas las promociones que ayuden a aumentar el valor que los clientes perciban en la marca.- promoción de imagen de marca -

### **Tratamiento de los verdaderos problemas**

#### **I – La utilidad contable es meramente una opinión**

La afirmación contenida en el título, en una comunidad, donde el paradigma de la información contable tradicional está firmemente arraigado, es notablemente subversiva, pero existen razones que fundan la afirmación.

Alfred Rapaport en su obra *Creating Shareholder Value*, sostiene que la ganancia es una opinión, mientras que el valor es un hecho real.

Todos los tratadistas comprenden que los ratios ganancia neta / capital, ganancia neta / patrimonio neto y ganancia neta / activos, son conceptos altamente imprecisos y no les sorprenderá la posición asumida en el presente trabajo.

Las razones se encuentran en la discrecionalidad que el ejercicio profesional, permite a los gerentes.

Los costos pueden ser llevados sobre la base de LIFO, FIFO o PPP. De manera que según se asuma uno u otro criterio, hay 3 respuestas a la pregunta: Cuánto fue la ganancia neta?

Pero si además podemos registrar la depreciación de los activos por dos métodos distintos, ahora tenemos 6 respuestas diferentes a la misma pregunta.

Si también podemos contabilizar los gastos de I&D, de dos maneras distintas, ahora tenemos 12 respuestas posibles a la misma pregunta.

Si, por fin, podemos contabilizar la adquisición de una empresa de dos maneras distintas, las respuestas posibles ascienden ahora a 24 opciones.

En realidad, podemos seguir agregando convenciones técnicas, que permiten en cada caso, aumentar el número posible de opciones, hasta un número tan elevado de respuestas a una misma pregunta, que convierten a cada respuesta, en una opinión imprecisa, indefinida y con tal nivel de incertidumbre, que no constituye una base adecuada para la toma de decisiones empresarias.

Para evitar estos inconvenientes, se han desarrollado técnicas de medición de la generación de valor como Economic Value Added – EVA - y sobre la base de las mismas se ha desarrollado una filosofía de gerenciamiento, que adopta las referidas técnicas como medida de las acciones y como referencia de la marcha de la empresa.

VMB – Value Based Management, es una técnica que toma como soporte de las decisiones empresarias, las mediciones del valor en la empresa. Esta modificación ha sido adoptada por la presión de los accionistas disconformes con las prácticas gerenciales que no respetaban adecuadamente sus intereses.

## **II- La gestión de la gerencia debe aumentar el valor**

Hasta ahora se ha puesto el énfasis, en demostrar la inconveniencia de utilizar los criterios contables para medir la gestión empresarial pero, no debe dejar de reconocerse que, tampoco la microeconomía ofrece soluciones confiables.

En general los modelos microeconómicos, son estáticos y a probabilísticos.

En general son a probabilísticos, puesto que reconocen como restricciones, las teorías personales de quienes los han desarrollado, sin que esto asegure un nivel probabilístico confiable de ocurrencia esperada.

Son estáticos porque no tienen en cuenta el valor del tiempo, puesto que no es lo mismo una ganancia percibida antes que después.

Tampoco reconocen la importancia de la productividad. Dos empresas que tengan el mismo flujo de fondos, no valen lo mismo, si una trabaja con un nivel de capital y otra con un nivel inferior.

Finalmente, la productividad no depende exclusivamente de los activos involucrados. En realidad, la productividad depende, pero no exclusivamente del factor humano, que en realidad responde en función a su compromiso, siendo los activos una restricción, en caso que no se disponga de los necesarios.

El punto clave es que las empresas exitosas, que logran mantenerse en un mercado competitivo, son las que satisfacen de mejor manera, a los clientes que permiten obtener mayores ganancias, de una manera sustentable.

Vemos que en el párrafo anterior se destacan varias ideas fuerza :

- Qué es una empresa exitosa?
  - ✓ La que satisface de mejor manera a los clientes.
- A que clientes, a todos, a algunos?

- ✓ A los que le permiten obtener mayores ganancias.
- En que plazo, corto, mediano, largo?
  - ✓ En forma sustentable.

Casi sin proponernos, hemos arribado a la definición de valor.

Es la capacidad que permite mantenerse a las empresas en estado de competitividad sustentable. Las empresas exitosas son las que tienen como objetivo maximizar su valor y no sus ganancias contables de corto plazo.

Por lo general, una empresa que intenta maximizar sus ganancias hoy, puede perder competitividad mañana y finalmente ser desplazada por la competencia del mercado.

El valor de una empresa se determina descontando el flujo futuro de fondos, que esa empresa va a tener a lo largo de su vida, con lo cual se obtiene el valor presente. Pero esto requiere trabajar no con el cash flow habitual, sino con el free cash flow, que elimina las consideraciones que impone la contabilidad para determinar la ganancia neta. Debe tomarse en cuenta el flujo de caja operativo y el costo del capital como factor de descuento.

En el costo del capital existen varias consideraciones para efectuarse. Algunos analistas consideran que debe tomarse el costo promedio del capital, otros la tasa de oportunidad y finalmente existe una corriente, en la cual me incluyo, que aconseja construir la tasa o factor de descuento, adicionando a la tasa de riesgo soberana en los EE.UU., la tasa de riesgo país, la tasa de inflación prevista y el riesgo de la actividad y del negocio.

Este último criterio, que es el más conservador, en Latinoamérica, no tiene muchos adeptos, porque por su rigurosidad, provoca peores resultados en el análisis.



## **Conclusiones**

- ✓ Es importante cambiar el paradigma de conducción de la empresa, modificando el indicador resultado contable por generación de valor.
- ✓ Generalmente no se mide lo que no se considera importante, pero no se realizan esfuerzos en medir lo que se cree importante.
- ✓ Medir la generación de valor llevará a considerar la importancia de los generadores de valor.

## **III – Los generadores de valor son básicamente 3**

### **Satisfacción y lealtad del cliente**

Qué es lo que busca el cliente? Esta pregunta no tiene respuesta, porque la más profunda investigación, solo nos orientaría acerca de la respuesta promedio de la muestra, tomada para su realización.

Pero si podemos informar sobre lo que el cliente finalmente recibe : la responsabilidad que entregan los recursos humanos de la empresa. Responsabilidad es la actitud que impulsa a una persona a hacer lo que es indispensable para producir los resultados necesarios. Quién es el que genera la responsabilidad con que actúan las personas en una empresa?

- Cuándo no responden en forma y tiempo?
- Cuándo anteponen sus intereses al del cliente?
- Cuándo cada sector de la empresa adquiere un perfil propio y diferente al resto?

Sin lugar a dudas, la que genera la responsabilidad es la conducción.

- A través del proceso de selección, capacitación y adoctrinamiento.
- Por medio del empowerment adecuadamente implementado

- Mediante la motivación y el incentivo o proceso de retribución.

No es posible, dejar de recordar al padre del control de calidad en Japón, Kaoru Ishikawa, que en su obra *Que es el CTC?*, indica que en una empresa existan varias metas muy importantes, que deben orientar todas las acciones de la dirección.

Ellas son la rentabilidad de los accionistas, la satisfacción del cliente y la retribución de los empleados. Por supuesto que la más importante en una economía capitalista, es la rentabilidad de los accionistas.

A continuación el maestro Ishikawa explica, como y por qué se deben asignar las prioridades, de la siguiente manera.

Tal como hemos dicho, la meta más importante es la rentabilidad de los accionistas, pero esta no es posible, si los clientes no están satisfechos, pero la única forma de satisfacer a los clientes es a través de los empleados, incluso de los más humildes, porque los directivos, no satisfacen a nadie, porque no es su función y porque no podrían hacerlo, dado que no tienen trato con los clientes.

Por lo tanto, lo primero y lo más importante, para los directivos es satisfacer a los empleados. Para los empleados, lo más importante y lo primero es satisfacer a los clientes y así se logra la rentabilidad que satisface a los accionistas.

Edward Demmings, profesor de Kaoru Ishikawa, se manifiesta de la misma manera y afirma, que los directivos de las empresas podrían aumentar la rentabilidad de una forma abrumadora, si sólo entendieran que la fuerza mayor de sus empresas no radica en la tecnología y en los activos, sino en su gente. Simplemente se la debe retribuir adecuadamente y no eliminar el orgullo, que

es lo que mueve a las personas, a hacer lo adecuado en el momento y de la forma adecuada.

No obstante lo anterior, el concepto de retribución no puede ser separado del de selección y el de capacitación. De lo contrario, aumentar el gasto de nómina en personal no adecuadamente seleccionado y convenientemente capacitado, simplemente consiste en generar gasto de mala calidad, que destruye valor, por su baja productividad.

La selección consiste en apropiar la persona adecuada al cargo definido en términos de potencial requerido, con un perfil relevado en lo atinente a competencias necesarias.

La capacitación consiste en dotar al empleado de las herramientas funcionales requeridas para el puesto.

El empleado debe ser elegido con evaluaciones objetivos y subjetivas, puesto que no solo se contratan aptitudes, sino también actitudes. Es importante señalar que se contratan las aptitudes actuales y las actitudes permanentes, las cuales de ser las adecuadas, permitirán adquirir las aptitudes futuras, que probablemente sean las que requiera la empresa.

- Los empleados debe querer hacer las cosas necesarias para satisfacer los clientes y esta es una capacidad que depende de la actitud y del animo, con que encarar la tarea. No es posible actuar sobre la misma positivamente, pero lamentablemente, con empleados mal capacitados, que no cuentan con las herramientas necesarias y mal pagados, las empresas INFLUYEN negativamente, sobre el ánimo de las personas.
- Pero para que los empleados quieran hacer las cosas, deben estar capacitados, potenciados y muy bien retribuidos.

- Los empleados deben saber como hacer las cosas necesarias para satisfacer a los clientes y esta es la capacitación indispensable, además de la funcional. Normalmente se capacita en lo funcional, que es lo que requiere la empresa para su funcionamiento y se descuida la parte de servicio al cliente.
- Finalmente los empleados deben poder satisfacer a los clientes y en esto consiste la potenciación. Los empleados deben contar con los equipos y las herramientas necesarios para satisfacer a los clientes.

Hasta ahora no hemos tratado la satisfacción del cliente, como tal, simplemente porque la satisfacción del cliente comienza con el buen servicio y el mismo lo brinda, únicamente, un empleado satisfecho.

Cuando el empleado está satisfecho, debe analizarse en que se debe satisfacer, al cliente, en forma total.

La empresa debe conocer que es lo que está en condiciones de hacer mejor que sus competidores y de estos aspectos, cuales son los que los competidores brindan en menores condiciones.

Este análisis no es simple y no es fácil, pero una vez logrado, la cuestión se limita a elegir los aspectos menos imitables por los competidores y estos atributos, deben ser ejecutarlos a la perfección. Es muy útil encuestar a los clientes, aunque estemos convencidos de que conocemos a la perfección las respuestas correctas. Habitualmente nos equivocamos en aquello, cuyas respuestas estamos seguros que conocemos a la perfección.

## Productividad de los factores humano y tecnológico

La productividad incremental es un concepto abstracto y difícil de comprender y de operar. Lamentablemente las escuelas de negocios no preparan a los gerentes, para el logro de incrementos de productividad.

Generalmente se vincula al incremento de la productividad a la incorporación de tecnología y bienes de capital y no es así. Los equipos y la tecnología, son herramientas que potencian el accionar de los empleados, pero la productividad, reside en el espíritu del empleado. Esta característica, es lo que la hace difícil de comprender y de administrar. En realidad la actitud del empleado es la base, sobre la cual se debe construir la performance. Es muy importante que el gerente para administrar el fenómeno, comprenda y promueva el desarrollo de la inteligencia emocional, en los componentes de su equipo. Cuál es la génesis del proceso? Simplemente, el orgullo de la gente, que piensa que debe hacer muy bien su trabajo y que no deben existir fallas, con lo cual la labor de control deviene en innecesaria. El control es un gasto de baja calidad. Los equipos de alta performance no requieren sino un control esporádico, tendiente a corregir fallas casuales, pero que no obedecen a falta de responsabilidad en la ejecución del trabajo.

## Matriz de comprensión del fenómeno productividad

### Matriz de aptitud

|              |                              |                         |
|--------------|------------------------------|-------------------------|
| +<br>APTITUD | Potencialidad<br>de proponer | Eficacia<br>Operativa   |
|              | Statu quo                    | Ineficacia<br>Operativa |
|              |                              | PODER +                 |

⇒ Potencialidad de proponer

En este sector, los empleados poseen el conocimiento (SABER), pero no cuentan con los equipos necesarios para realizar eficazmente las tareas necesarias para obtener los objetivos establecidos. No es posible concretar la aptitud conocimiento, en un resultado satisfactorio, pero existe una capacidad de proponer incorporaciones, que aún en estado latente, es muy positiva.

Si los reclamos no se satisfacen sobreviene un estado de frustración.

⇒ Ineficacia operativa

Los empleados cuentan con los equipos y herramientas necesarios, pero no han tenido acceso a la tecnología necesaria para su uso adecuado.

Por lo tanto no se obtienen los objetivos previstos y se establece un estado de capacidad ociosa. No surgen reclamos de capacitación porque los empleados y sus supervisores no alcanzan a comprender la subutilización del equipo.

Normalmente no se generan conflictos.

⇒ Statu quo

Los empleados no cuentan con los equipos y herramientas necesarios, pero si los tuvieran, no serían capaces de utilizarlos eficazmente.

Normalmente no se generan conflictos.

⇒ Eficacia operativa

Los empleados poseen las herramientas y equipos necesarios y también poseen los conocimientos necesarios para su plena utilización.

Es el estado ideal de aptitud. Están dadas las condiciones para producir el logro de los objetivos propuestos.

Los conflictos que se generan tienen que ver con la búsqueda de mejora de la performance y su solución reside en cambios de actitudes.

## Matriz de actitud

|              |               |               |
|--------------|---------------|---------------|
| +<br>ACTITUD | RESENTIMIENTO | COMPROMISO    |
|              | STATU QUO     | ACATAMIENTO   |
|              |               | RETRIBUCION + |

⇒ Resentimiento

La existencia de un alto nivel de actitud positiva, cuando no es recompensado adecuadamente, da surgimiento a sentimientos de resentimiento.

Pueden ser vehiculizados en quejas con clientes, malos servicios y ocasionalmente en deslealtades autojustificadas. Como mínimo el conflicto estalla al momento de la desvinculación con gran sorpresa de los gerentes, que o atinan a comprender el comportamiento.

⇒ Acatamiento

Es clásica la conducta de sometimiento y acatamiento, cuando la remuneración es elevada y la actitud es menor.

El conflicto normalmente es oculto y adopta forma de conductas sindicalizadas o subversivas.

⇒ Statu quo

Conducta típica del “oso que hiberna”

El conflicto se manifiesta como apatía o resistencia pasiva.

⇒ Compromiso

El empleado brinda lo mejor de si mismo, posee orgullo de pertenecer a la empresa y normalmente se involucra con la visión de la organización.

El conflicto se presenta como competencia leal y proceso de automejoramiento.

## Matriz de productividad <sup>1</sup>

|           |                           |                           |
|-----------|---------------------------|---------------------------|
| actitud + | productividad inestable   | productividad incremental |
|           | productividad decreciente | productividad conflictiva |
|           |                           | aptitud +                 |

⇒ Productividad incremental<sup>2</sup>

Se produce la convergencia del compromiso con la eficacia operativa.

⇒ Productividad decreciente

Se produce la convergencia del statu quo actitudinal y aptitudinal, típico de las burocracias.

⇒ Productividad inestable

Se produce la convergencia del resentimiento con la potencialidad de proponer. Stuar Millar, en una investigación desarrollada en Palo Alto, ha demostrado que este sector es el que produce las expulsiones de personal brillante en las grandes compañías y genera las “pequeñas empresas brillantes” que conformaron la revolución tecnológica en el oeste de EE.UU. en 1980

⇒ Productividad conflictiva

Se produce la convergencia de la ineficacia operativa con el acatamiento. Esta es una de las mezclas más explosivas. Normalmente las empresas que la padecen cuentan los tiempos por ciclos de reestructuraciones. Es memorable

---

<sup>1</sup> Fuente : Propia elaboración del autor, sobre la base de investigaciones, con trabajos de campo, desarrolladas durante los últimos diez años del siglo XX, en empresas de diferentes tipos e investigación bibliográfica.

<sup>2</sup> Nota del autor : Nótese que en todos los casos sobre el eje de las ordenadas de las matrices se ubican los conceptos más abstractos e imprecisos en su dimensionamiento y en el eje de las absisas los conceptos concretos y de fácil medición.



el artículo de los años 60, de Theodore Levitt sobre el tema, denominado Marketing Miope.

### **Gerenciación del conocimiento**

Se denomina gerenciación del conocimiento el proceso por el cual se captura, se conserva, se recupera y se transmite, el conocimiento generado en la empresa, por personas que ejecutan acciones, que se repiten en diferentes lugares o tiempos, con un nivel de repetición, cuya frecuencia amerita que en cada evento no se produzca la “reinvención de la rueda”.

Ocurre en empresas, con alto número de operaciones o alto nivel de descentralización geográfica, que ciertos eventos que se repiten, reciben un tratamiento diferente según quién sea el actuante. La eficacia de los procedimientos utilizados varía y se producen efectos negativos :

- 1) Disminuye la productividad por el tiempo de análisis y desarrollo de plan de trabajo en cada ocasión
- 2) Varía la productividad por las diferentes eficacias de cada uno de las maniobras utilizadas
- 3) Se consagra la diferencia de tratamiento a los problemas, según el sector donde ocurran, con lo cual baja la predictibilidad del comportamiento
- 4) Se deteriora el proceso de capacitación de nuevo personal, porque cada empleado utiliza su propia “receta” en cada caso, la cual se pierde con el reemplazo. <sup>3</sup>

Estos efectos son producidos por varias causas concurrentes : la primera es la normal retracción del personal a transmitir el conocimiento generado por la praxis en la empresa. Normalmente las personas suponen que este conocimiento es un bien propio, que les permite competir por promociones y

---

<sup>3</sup> Fuente : notas del trabajo de campo, de una investigación realizada por el autor

otros beneficios y que no es lícito, solicitarles que lo transmitan. La segunda es la existencia de un ambiente donde no se considera que exista una visión compartida y las personas no tienen confianza en sus superiores y en sus pares. La tercer causa es que los gerentes y los directivos, se interesan solo en que las cosas se hagan y no en como se hacen, con lo cual desatienden uno de los principales deberes de la conducción. En consecuencia, como la dirección no se preocupa por como se hacen las cosas, cada uno las hace a su manera. Las consecuencias sobre la calidad del servicio son desastrosas, pero cuando los resultados no son los esperados, nadie vincula a los resultados finales y globales del área, con la manera como se realizan las operaciones, en cada lugar y cada día.

Existen dos modos de vincular el conocimiento : en forma horizontal tratando de estandarizar, en diferentes lugares, como se realizan determinadas operaciones y en forma vertical, asumiendo que en el mismo lugar, todas las personas, realicen determinadas operaciones, de la misma manera.

El método de implementación es simple y bien conocido, procedimientos, manuales, reuniones de capacitación y líderes de proyecto, pero el verdadero problema es determinar, cual de todas las maneras que se utilizan en la empresa, es la mejor y a la misma, incorporarla a los manuales.

Para este proceso, no sirve la constitución de equipos, puesto que la búsqueda de consenso provoca que, generalmente, se suboptimicen todas las alternativas.

Debe encontrarse, quien posee la destreza y cual es la maniobra superadora y lograr convencer a la persona interesada, en que comparta, enseñe y en primer lugar explique a los especialistas su manera de obrar.

Los analistas de procedimientos, deben ser expertos en la comprensión de procedimientos y de maniobras, ideadas por otros y se debe cuidar que el experto, no sofoque la creatividad. Ocurre que muchas veces el experto, se confunde y trata de enseñar sobre el tema, sin entender, que la reunión se convoca para que el aprenda. No es fácil subvertir los roles, a los que estamos acostumbrados.

Otro grave peligro, una vez que hemos encontrado una maniobra superadora y a una persona dispuesta a brindarnos su experiencia, es que la dirección considere a esa persona un especialista o un experto, en procedimientos. La realidad es que la persona es la que mejor realiza una maniobra, pero eso no significa siquiera que la persona sea el experto en maniobras, con que cuenta la empresa. Tampoco, que el brindar la maniobra, sea un soporte adecuado para lograr una promoción a un cargo superior.

**Matriz de gerenciamiento del conocimiento**

|               |                                      |                                |
|---------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| +<br>APERTURA | <b>RELEVAMIENTO<br/>POR EXTERNOS</b> | <b>LIBRE<br/>PARTICIPACIÓN</b> |
|               | <b>STATU QUO</b>                     | <b>MENTOR AYUDANTE</b>         |
|               |                                      | CONFIANZA +                    |

- Libre participación

El procedimiento adecuado es instaurar un sistema de propuestas a la dirección y aquellas que son elegidas, aceptadas y finalmente implementadas, dan motivo a importantes recompensas. Pero esto requiere de apertura mental y confianza en los directivos.

- Mentor ayudante

Cuando la persona en poder de la habilidad, no tiene apertura, pero existe confianza, es adecuado poner un ayudante, que abstrae el conocimiento, por vía de incorporarlo. El proceso de transmisión se convierte en un proceso de interacción entre las personas que operan, siendo el transmisor el ayudante.

- Relevamiento por externos

Cuando existe apertura, pero no confianza, el mejor camino es contratar a externos que efectúen el relevamiento. Deben comprometerse a reconocer el mérito a los informantes.

- Statu quo

Cuando no existe apertura ni confianza, no debe esperarse una adecuada gestión del conocimiento.

En resumen, la gerenciación del conocimiento tendrá una eficacia proporcional, al nivel de confianza que la dirección logre infundir en su personal.

### **Conclusiones**

- ✓ Las personas requieren confiar en que cuando exponen sus íntimas convicciones, no sufrirán por ello. No es un proceso racional y no es posible de ser sometido a un juicio objetivo. Simplemente se confía o no se confía.
- ✓ La apertura es la inclinación a las actividades de interacción social que poseen las personas.
- ✓ La transmisión de los conocimientos en las empresas requiere de un ambiente en el cual se encuentren las dos condiciones : las personas transmisoras posean apertura y confíen en los directores / gerentes.

- ✓ En el caso en que no se den las condiciones señaladas, se interrumpe la transmisión de los conocimientos y se perjudica gravemente la productividad.
- ✓ Mantener ambientes de trabajo agradables y confiables, no requiere erogaciones, pero se convierte en una de las inversiones de mayor rendimiento en el largo plazo.

### **El valor en la gestión de la empresa**

En la década del 70 no se discutía el valor en las empresas, los gerentes, los directores y los accionistas, solo ponían énfasis, en los montos nominales de los resultados positivos, los bonos y los dividendos.

Pero, luego de la década del 80, los accionistas comprendieron que si una organización viene obteniendo rentabilidad positiva, pero no cubre el costo del capital propio, tanto como el que pertenece a terceros, esta destruyendo valor y su supervivencia, a largo plazo se encuentra comprometida.

En términos generales, en Argentina, como referencia de economía subdesarrollada, el costo del capital propio oscila entre 15/20 % y el de la deuda varía entre 12/15 %. Con estos guarismos, en general una compañía con rentabilidad menor a 15 % está destruyendo valor.

Pero lamentablemente, el costo del capital, en Argentina, es mayor que en los países desarrollados, por lo cual la misma inversión que en los EE.UU. podría estar creando valor, en Argentina lo está destruyendo.

Esto ocurre por el costo del capital, que está directamente vinculado con la elevada tasa de riesgo país que condena a los países subdesarrollados.

Según los modelos tradicionales de economía, las inversiones en países subdesarrollados, soportan mayores costos de capitales, puesto que existe un

mayor potencial de crecimiento y por consiguiente se esperan mayores retornos de la inversión.

En consecuencia, a corto plazo, debe asegurarse la mayor rentabilidad posible, mediante aumentos de la calidad del gasto y máxima productividad.

Según un informe de A. T. Kearney, de 1999, el mercado penaliza los malos resultados, pero cada vez otorga menos importancia a la reducción de costos.

Se premia a las empresas que obtienen sustanciales incrementos de sus ingresos y los mantienen en el tiempo, a través de acciones tales como la internacionalización de la distribución, la clientela y las marcas, el lanzamiento de nuevos productos y la generación de nuevas tecnologías.

### **El EVA es la única verdad?**

En Septiembre de 1999, la Consultora McKinsey, realizó una investigación publicada en Mercado, que en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, utilizamos como bibliografía de cátedra, en Planeamiento Estratégico de Negocios. El estudio se basó en 22 empresas, analizando sus balances publicados. Se comprobó que 3 de cada 4 empresas, habían destruido valor en los últimos 5 años, desde 1993 hasta 1998.-

En el 80 % de las empresas estudiadas se habían realizado importantes mejoras en los sistemas de gestión, incorporándose técnicas de VBM, sin evidenciarse mejoras en las mismas, con referencia a las demás.

Según el estudio, la industria petrolera, la construcción, la generación de energía eléctrica, las telecomunicaciones y la siderurgia acumularon una destrucción de valor equivalente al 14 % de su capital invertido.

Los sectores de consumo masivo, banco y distribución de gas exhibieron resultados negativos que oscilaban entre el 1 y el 5 %

La excepción fueron los supermercados, que durante ese período lograron crear valor por alrededor de 11 % del capital invertido.

Parecería que el EVA no es el indicador idóneo, para el caso de empresas que invierten un gran capital, para desarrollos que les permiten por un largo plazo mantener una situación de predominio en el mercado. Lamentablemente, en el corto plazo cuanto mayor es la inversión, menor es el EVA.

En el estudio antes mencionado, se menciona el ejemplo de Telefónica, que desarrolló una inversión de U\$S M 9.000 en el período considerado. Por lo tanto la empresa ha tenido un desarrollo enorme de su capital operativo y ello ocasiona una brusca disminución del EVA, por debajo de otros sectores como los supermercados, que no exigen tantos activos. Si Telefónica hubiera invertido menos, con la rentabilidad que obtuvo, seguramente hubiera creado valor, aunque probablemente hubiera obtenido menos ganancias, por no haber dado el mejor servicio o obtener un menor aprovechamiento de sucursales, por falta de inversión.

En estos casos, es posible reemplazar el EVA por el Market Value Added – MVA – que expresa la diferencia entre el valor de libros y el valor de mercado de una empresa y que es el equivalente al valor actual de los EVA futuros.

En los EE. UU. las empresas con mayor MVA, en general tienen un alto capital intelectual. Son negocios ligados a la nueva economía : IT, laboratorios, empresas de servicios con alto nivel de modernización.

En las economías con una alta dinámica bursátil, se presenta un grave inconveniente con la creación de valor, puesto que los equipos directivos efectivos, pero cuya cotización bursátil no está dando resultados a la par de la competencia, son penalizados por los inversores que no invierten o se retiran.

La consecuencia de este proceso es que se retrasa la economía y la empresa pierde competitividad, porque los ejecutivos están tan concentrados en maximizar la cotización bursátil que evitan aquellas inversiones a largo plazo que pueden afectar el cash flow actual.

En realidad, sería dramático que todas las empresas dejaran de invertir en el futuro, porque la capacidad productiva decrecería, pero esto no ocurre, porque siempre existen nuevos jugadores, que compiten invirtiendo cuando los grandes no lo hacen. Esto provoca que los grandes, con el tiempo dejan de serlo, porque inicialmente crecen actuando de una manera, pero luego para mantenerse dejan de hacerlo.

**Propuesta estratégica**

El proceso de diversificación estratégica es una constante en la gestión empresarial.

Una de las decisiones cruciales es definir que negocios continúan, cuales cesan y a cuales se los ingresa. El portafolio de negocios es una concreción, no solo de la filosofía, sino de las decisiones tomadas en la gestión.

La matriz BCG es sin duda una de las herramientas más utilizadas en el análisis del portafolio, pero pese a su popularidad, carece de potencia para analizar algunos aspectos críticos.

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
| +<br>Crecimiento<br>de mercado | <b>ESTRELLA</b><br>Alto crecimiento mdo.<br>Alta cuota | <b>INCOGNITA</b><br>Alto crecimiento mdo.<br>Baja cuota |
|                                | <b>VACAS</b><br>Bajo crecimiento mdo.<br>Alta cuota    | <b>PERROS</b><br>Bajo crecimiento mdo.<br>Baja cuota    |

Cuota  
de mercado relativo -



Mas allá de establecer en que negocios la empresa debe estar, es necesario definir que actividades la empresa debe hacer internamente y cuales tercerizar.

Es necesario transformar el enfoque operacional en una visión estratégica.

El modelo primitivo que vinculaba el crecimiento del mercado, con la cuota de mercado que la empresa detentaba, permitía inferir que negocios brindaban flujo de efectivo y cuales lo requerían, a efectos de definir la estrategia corporativa. Esto era válido en los años 60 donde se priorizaban los negocios de volumen, donde se había demostrado que existía una relación directa entre la cuota de mercado y la rentabilidad.

Pero en los años 70 aparecieron otros tipos de negocios, que se daban en otros entornos competitivos. Así es posible establecer negocios que varían en función del potencial diferenciador y el tamaño de la ventaja competitiva que es posible obtener. Cada uno de estos negocios tiene requisitos de éxito diferenciados y es necesario, primariamente, conocer en que tipo de negocio se está compitiendo.

|                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
| +<br>Potencial de<br>diferenciación | <b>FRAGMENTADOS</b><br>Gran potencial<br>Poco tamaño | <b>ESPECIALIZADOS</b><br>Gran potencial<br>Gran tamaño |
|                                     | <b>ESTANCADOS</b><br>Poco potencial<br>Poco tamaño   | <b>VOLUMEN</b><br>Poco potencial<br>Gran tamaño        |

Tamaño de  
la ventaja +

Estas dos herramientas desarrolladas por el Boston Consulting Group, permiten identificar los negocios más atractivos en los que se debe estar, la manera de competir en ellos la utilización de los flujos de caja entre los

distintos negocios de la cartera, promoviendo la formulación de sinergias o bien removiendo los factores limitantes de las mismas.

### **Relación entre visión y valor**

Pese a la existencias de estas herramientas, cuya comprensión es simple y su utilización es muy fácil, puesto que hasta requieren un bajo nivel de información disponible, muchas empresas han sufrido procesos de diversificación que las han llevado al fracaso.

Entraron en negocios alejados de sus habilidades, que requirieron tiempo y recursos que tuvieron que distraer de su negocio principal. Tampoco tuvieron en cuenta que cuota de mercado no es sinónimo de rentabilidad en todos los negocios y acabaron con una disminución del crecimiento del valor para sus accionistas.

La realidad es que si analizamos los grupos diversificados, la gran mayoría destruye valor.

Antes de entrar en nuevos negocios, la empresa debería tener respuestas a las siguientes preguntas, como mínimo :

- ✓ Encaja este negocio con la visión de la empresa?
- ✓Cuál es el potencial de creación de valor que existe en este negocio?
- ✓ Qué tipo de negocio es en el que estamos ingresando?

En las compañías con alguna historia, es posible definir la visión aunque parezca que está oculta por la bruma. La respuesta a un breve cuestionario, nos aclara la cuestión.

⇒ Qué tipo de compañía somos?

No debemos confundir la respuesta con el tipo de compañía que querríamos ser. Normalmente la esperanza no es un método.

⇒ Cuáles son las áreas claves de negocio y cual es la lógica entre ellas?

No debemos confundir la respuesta con las áreas claves que deseáramos poseer.

⇒ Cómo añadimos valor a nuestro negocio?

La respuesta debe ser fruto del análisis y no de las creencias.

⇒ Qué habilidades poseemos?

No debemos confundir la respuesta con las que deseáramos poseer.

⇒ Cuáles son nuestros valores y nuestra cultura?

La respuesta se encuentra no en lo que decimos, sino en lo que hacemos.

Una definición adecuada de la visión, tras un riguroso proceso de análisis estratégico, permite descartar todos los negocios que no encajen con ella.

El análisis del potencial de creación de valor se puede hacer analizando los resultados históricos y actuales del negocio, analizando los planes de inversión y entendiendo las tendencias del entorno competitivo y del mercado, para posteriormente establecer las fortalezas y debilidades de la empresa.

Sin embargo, las medidas contables tradicionales no permiten reflejar adecuadamente el potencial de creación de valor y por lo tanto, no permiten reflejar y comparar adecuadamente el resultado económico de las empresas.

Medidas como rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre activos o sobre capital empleado, conllevan distracciones, que limitan su aplicabilidad en la toma de decisiones estratégicas. Utilizan los beneficios en lugar de los flujos de caja y no tienen en cuenta factores como diferencia de activos, inflación, propiedad, edad, existencia de activos intangibles y otros.

## Rendimiento del cash flow sobre la inversión – CFROI -

Esta medida compara los flujos de caja que genera con la inversión que requiere el negocio durante toda su vida útil.

$$\text{CFROI} = \frac{\text{VAN de los flujos de caja---}}{\text{Inversión bruta actualizada}}$$

**CFROI** : cash flow return on investment.

**VAN** : valor actual neto. Se calcula actualizando los flujos de caja, por la tasa de descuento, construida tal como ya se ha explicado.

**IBA**: inversión bruta actualizada. Se calcula añadiendo la amortización acumulada al valor en libros y ajustando en función de la edad de los activos y la inflación. Con ello se evita comparar flujos de caja a valores de hoy con activos a valores históricos. El capital de trabajo se considera una inversión inicial que se recupera al final de la vida del proyecto.

En función del posicionamiento encontrado durante el análisis podemos ahora definir un nuevo tipo de diferenciación de negocios.

### TIPOS DE NEGOCIOS

Encaje con la visión +

|                                   |                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| <b>DEL CIELO</b><br>Reestructurar | <b>DEL FUTURO</b><br>Desarrollar |
| <b>DEL INFIERNO</b><br>Eliminar   | <b>DEL PRESENTE</b><br>Conservar |

Creación de valor +

#### ❖ Negocios del cielo

Son aquellos que encajan en la visión, pero no crean valor.

Se recomienda reestructurarlos, para impedir la destrucción de valor, pero a la vez rescatar las habilidades de la empresa comprometidas en su realización.

#### ❖ Negocios del futuro

Son aquellos que encajan en la visión y que crean valor.

Se recomienda desarrollarlos, enfocando los presupuestos de inversión en los requerimientos de los mismos.

❖ Negocios del presente

Son aquellos que no encajan en la visión, pero que agregan valor.

Se recomienda conservarlos, pero ejecutando los esfuerzos para que sean incorporados a la visión de la compañía. Es esto es significativo el aporte que puede brindar la incorporación de nuevos recursos humanos a la compañía.

❖ Negocios del infierno

Son aquellos que deben ser eliminados de inmediato.

### **Conclusiones**

- ✓ Un proceso eficaz de gestión de la cartera de negocios requiere analizar sistemáticamente la creación de valor, de cada una de las unidades de negocio y comprobar la coherencia con la visión estratégica de la compañía.
- ✓ Es crítico conocer en que negocios se crea valor y en cuales se lo destruye, entender cual es el valor adicional que aportan los planes de negocios que aportan las unidades y establecer los indicadores en los tableros de comando, para monitorear el cumplimiento, de los mismos.
- ✓ La salida de los procesos recesivos, no se logra con reducción de gastos o con racionalización de procesos, sino que implica una perspectiva de análisis de la cartera de negocios, desde el punto de vista de la creación de valor.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA POR EL AUTOR

|                         |   |                 |
|-------------------------|---|-----------------|
| Kaoru Ishikawa          | Qué es el control total de calidad      | Ed. Norma       |
| M. Woodcock             | Los once bloqueos del manager           | Ed. Gránica     |
| Kent Blanchard          | Las tres claves del empowerment         | Ed. Gránica     |
| Harvard Business Review | Estrategias de crecimiento              | Ed. Deusto      |
| Jhon Kao                | Jamming                                 | Ed. BBW         |
| Leif Edvinsson          | El capital intelectual                  | Ed. Norma       |
| Daniel Coleman          | La inteligencia emocional en la empresa | Ed. Vergara     |
| Sullivan & Harper       | La esperanza no es un método            | Ed. Norma       |
| Peter Drucker           | La innovación y el empresario           | Ed. EA          |
| Salvador Garcia & S. D  | La dirección por valores                | Ed. Mc Graw H.  |
| Robert J. Graham        | Administración de proyectos exitosos    | Ed. Prentice H. |
| Weston Brigham          | Fundamentos administración financiera   | Ed. Mc Graw H.  |
| Gestión                 | Colección                               |                 |
| Peter Senge             | La Quinta Disciplina en la Práctica     | Ed. Gránica     |
| Ernest Haeussler        | Matemáticas para administr./economía    | Ed. Gr. E. Ib.  |
| Peter Senge             | La danza del cambio                     | Ed. Norma       |
| Obdulio Durán           | En busca de la competitividad           | Ed. Distal      |
| Alta Gerencia           | Círculos de conocimiento                |                 |
| Igor Ansoff             | La dirección estratégica                | Ed. Addison     |
| Russel Ackoff           | Planeando la empresa del futuro         | Ed. Mc.Graw H.  |
| Alberto Levy            | Liderando en el infierno                | Ed. Paidos      |
| Mercado                 | Colección                               |                 |
| José Luis Pungitore     | Planeamiento económico y financiero     | Ed. O. Buyati   |
| Thomas Siebel           | Cyber rules                             | Ed. Gránica     |
| Enrique Fowler Newton   | Contabilidad                            | Ed. Macchi      |
| Brealey Myers           | Fundamentos financiación empresarial    | Ed. McGraw H.   |
| C.H. Prahalad/GHamel    | Compitiendo por el futuro               | Ed. Vergara     |
| Dave Ulrich             | Liderazgo basado en resultados          | Ed. Norma       |
| Roberto Serra           | El nuevo juego de los negocios          | Ed. Norma       |