

EL DESAFÍO DE CREAR VALOR PARA ACCIONISTAS Y LAS PARTES IMPLICADAS EN UNA EMPRESA. THE CHALLENGE OF CREATING VALUE FOR SHAREHOLDERS AND THE PARTIES INVOLVED IN A COMPANY

Zavaleta Lamela

Rainer Víctor¹

Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI
Trujillo – Perú

Recibido: 23/08/18

Aceptado: 31-10-2018

INTRODUCCIÓN

En décadas pasadas, el objetivo de la gerencia se basaba fundamentalmente en maximizar las utilidades y el patrimonio de los accionistas; pero hoy la humanidad está inmersa en un mundo globalizado y cambiante que ha transformado las economías del mundo, originando factores externos tales como las crisis de diversa índole, cambios en el mercado, la revolución de la fintech, la competitividad a todo nivel, patrones de consumo completamente diversificados y unos competidores disruptivos con los que se tiene que lidiar día a día para conseguir nuevos segmentos en el mercado y las relaciones comerciales interactivas cada vez más presentes en los agentes de la economía mundial, ha obligado a que la administración de las empresas sea eficiente y eficaz, con la convicción de incrementar el valor de la compañía para ser

¹ Maestro en Ciencias Económicas, especialidad: Finanzas y Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.

más competitiva; es decir, aquí, se torna vital la creación de valor para los accionistas, los empleados, clientes, proveedores y las comunidades del ámbito de influencia geográfica de la empresa. Para ello, es necesario tener en consideración el beneficio y el costo que se ha incurrido para la generación de este beneficio.

Si el beneficio es mayor al costo del capital promedio ponderado de los recursos usados, se puede inferir que se ha creado valor, haciendo uso de las herramientas adecuadas y olvidándose de las medidas financieras tradicionales que se han vuelto obsoletas para la medición del desempeño y no miden la generación de riqueza como: el retorno sobre la inversión, la rentabilidad del patrimonio, la tasa interna de retorno y las utilidades por acción.

En una empresa determinada, si el valor económico agregado (Economic Value Added) es positivo, se está agregando valor, para ello es necesario partir de la información consignada en el balance general y el estado de resultado.

Este tema tiene una relación permanente con el mundo de las finanzas, de allí que a las áreas financieras de las empresas les corresponde generar valor para la misma.

Por consiguiente, el presente ensayo tiene como propósito contribuir a que las empresas asuman el desafío de aplicar herramientas financieras para crear valor, maximizando el beneficio de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y las comunidades del ámbito de influencia geográfica de la empresa

SUSTENTACIÓN

Los cambios económicos que hoy se manifiestan en su total magnitud, desencadenados por la mundialización, ha traído como consecuencia la internalización de las empresas.

En este sentido, la afectación de las organizaciones ha sido directa, debido a que la globalización o mundialización de las economías, posibilitando el acceso a otros mercados geográficos, planteando desafíos a empresas locales que tienen que reaccionar casi de inmediato ante la incursión de competidores extranjeros. Aunque, para las empresas, la internacionalización no es proceso nuevo, sino que, la globalización económica ha hecho que dicho fenómeno

se extienda con inusitada rapidez e intensidad, captando la atención de los gobiernos, el sector empresarial, la academia y la sociedad en general. Así, los gobiernos se ven obligados a establecer políticas económicas que condicionan la actividad empresarial.

Las políticas macroeconómicas, son las estrategias de mercado que aplican las empresas, referidas al producto y al precio a fin de obtener los mejores resultados posibles.

Las políticas macroeconómicas aplicadas por el gobierno, tienen que ver con la política fiscal, Parkin y Loría (2015) indican que dentro de ésta se ubican el presupuesto nacional, el gasto gubernamental, la recaudación de impuestos, el déficit y la deuda interna. Y, la política monetaria tiene como objetivos el máximo empleo, estabilidad de precios y tasas de interés moderadas en el largo plazo. (pp. 725, 754)

El máximo empleo, indica que se debe alcanzar la más alta tasa de crecimiento sostenido del PBI potencial y mantener el PBI real lo más cerca posible del PBI potencial, al mismo tiempo exige conservar la tasa de desempleo lo más apegada que se pueda a la tasa de desempleo natural. En tanto, la estabilidad de precios implica mantener baja la tasa de inflación, pues es la fuente del máximo empleo y de las tasas de interés en el largo plazo, y lograr el objetivo de la tasa de interés en el largo plazo implica mantener las tasas de interés nominal en el largo plazo lo más cerca posible de las tasas de interés reales en el largo plazo.

Para Weston y Brigham (2000) “la principal meta de la administración es la maximización de la riqueza para los accionistas” (p.17), reviste vital importancia, la responsabilidad que asuman los gerentes al tomar las decisiones referidas a la adquisición de activos, el manejo de las fuentes de financiamiento y la forma de administrar los recursos existentes, a fin de maximizar el valor de la empresa, en beneficio de los clientes y colaboradores.

Por su parte, Rappaport (2006) sostiene que una empresa que crea valor no solo beneficia a sus accionistas, sino también el valor de todos los derechos de las otras partes involucradas, mientras que, en cambio, todas las partes involucradas se resienten cuando la dirección fracasa en la creación de valor

para el accionista. Por ello, se requiere que los accionistas y las otras partes involucradas colaboren activamente en la tarea común de creación de valor. (p.28)

La producción de riqueza, es la razón de ser de las empresas lucrativas. Riqueza que debe ser distribuida de manera equitativa con accionistas y las partes implicadas en una empresa, mediante el reparto adecuado de utilidades en relación a los aportes de capital, la remuneración justa por las labores realizadas, el pago de intereses por los fondos que facilitan las operaciones y las transferencias al Estado para inversión social.

Ahora, es necesario, distinguir el concepto de creación de valor con el de valor de una empresa, ya que a menudo se tiende a confundir, lo que no implica que ambas variables dejen de influirse mutuamente. La principal diferencia entre ambas definiciones es que el valor de una empresa es una variable fondo, mientras que la creación de valor es flujo y se desarrolla en un periodo de tiempo.

De la revisión de bibliografía relacionada con aspectos empresariales y económicos, podemos afirmar que la empresa, desde sus orígenes tiene expectativas en las cuales fijan unos objetivos para un periodo determinado de tiempo y orientan su trabajo a buscar el máximo beneficio posible, idea desarrollada por la empresa moderna que señala que es la creación de valor el factor a tener en cuenta a la hora de diseñar un plan de negocios e incursionar en una determinada actividad.

¿Qué es el valor? Porter (1991) afirma que "el margen", es el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, menos los costos, (p.54). Indica que, desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece.

El valor se mide por los ingresos totales de la empresa, adquirido por el precio que se cobra por el producto ofertado y de la cantidad vendida. La rentabilidad de una empresa se origina cuando su valor supera los costos de producción. La meta consiste en generar a los compradores un valor que supere su costo. El valor debe utilizarse para analizar la posición competitiva de la empresa, pues existe una heterogeneidad de ellas y del producto intercambiado, por más que sean del mismo tamaño y se dediquen a la misma actividad o negocio, siempre existe una singularidad.

Entonces, qué es la creación de valor el desafío permanente que debe enfrentar una empresa, para lo cual debe desarrollar un conjunto de actividades que se orientan a incrementar el valor para los accionistas y para los demás grupos de interés, desarrollando los objetivos de maximización del beneficio o del dividendo solo para los accionistas, única garantía de sostenibilidad para la empresa.

¿Cómo se crea valor en la empresa? Se crea valor en la empresa, cuando la utilidad o riqueza que genera es suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio. Para medir la creación de valor en la empresa se parte de tres conceptos básicos: Capital empleado, Coste de capital y Utilidad neta de operación después de impuestos. Con estos tres elementos se busca llegar a lo que se conoce como “utilidad económica” (economic profit = EP). También se le conoce a la utilidad económica como EVA (Economic Value Added) ó VEA (Valor Económico Agregado). Tanto EVA como VEA son marcas registradas por la firma neoyorquina Stern Stewart.

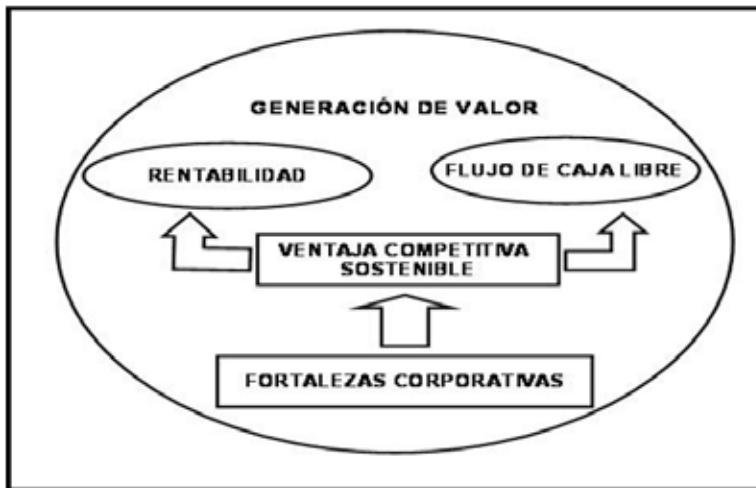
Para maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes recurrimos a la herramienta conocida como la cadena de valor, que es un modelo teórico definido por Michael Porter (1991) que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final y que enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costes incurridos por adquirir la oferta; sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costes monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado dicha reducción finalmente también a la calidad de la oferta y el valor que esta genera. Por ello, el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor

El concepto de cadena de valor se comienza a popularizar hacia 1985 a partir de la publicación del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, del profesor Michael Porter, quien se basó en la idea de los sistemas empresariales, desarrollada por la firma McKinsey & Co. a comienzos de la misma década.

La propuesta de McKinsey consideraba a la empresa como una serie de funciones, marketing, recursos humanos, producción, etc., que se debían analizar en relación a las mismas funciones de las firmas competidoras, si lo que se quería era entender su estrategia y conocer posición en el mercado. ¿Qué es la cadena de valor? Noel y Padilla (2002, p. 125) citados por Cubillos (2006) “La cadena de valor es la piedra angular en que se fundamenta el análisis para poder cuantificar si una empresa está cumpliendo con su misión de crear valor para los clientes, los accionistas y la administración”. La cadena de valor de una empresa se visto reflejada en el conjunto de proveedores fijos y los canales de distribución, para obtener y mantener una ventaja competitiva, sin embargo, las fortalezas que posee una organización se asocian generalmente a ventaja competitiva, y tal como plantea García (2003): la ventaja competitiva es una fortaleza, pero no toda fortaleza es ventaja competitiva (p. 33), cuya relación se puede apreciar en la figura 1. En consecuencia, una empresa poseerá una ventaja competitiva real cuando debido a sus fortalezas genere mayor rentabilidad que sus competidores.

Figura 1: Integración del concepto de ventaja competitiva a la generación de valor



Fuente: Cubillos (2006)

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar

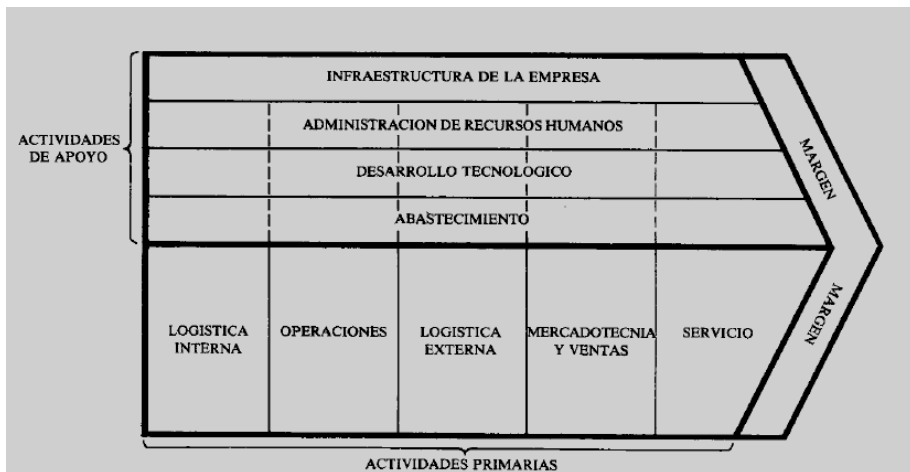
todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, p.51)

Por su parte Garralda (1999) La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa. (p.1)

La cadena de valor permite representar, de manera sistémica, las actividades de cualquier organización, proporcionando un esquema coherente para diagnosticar en qué posición se encuentra la empresa, respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

El concepto de la cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Y está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva. (Porter, p.52)

Figura 2: Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter



Fuente: Porter (p.55)

Porter divide las bases del funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias agregan valor en forma directa, son logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio. Las actividades de apoyo incluyen abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. A diferencia de las actividades primarias, las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

Las actividades con valor primarias y de apoyo se integran mediante eslabones para formar una cadena de valor, como se ilustra en la figura. La cadena tiene forma de flecha, con el margen en su punta. Las actividades primarias aparecen en la capa inferior y en ellas se incluye la logística de entrada (interna), que obtiene materias primas y suministros de los proveedores; las operaciones de la compañía, que transforman las materias primas en productos terminados; la logística de salida (externa) que transporta los productos a los clientes; las operaciones de mercadotecnia y ventas con que se detectan las necesidades de los clientes y se obtienen pedidos, y las actividades de servicio, que mantienen buenas relaciones los clientes después de la venta.

Las actividades con valor de apoyo aparecen en la capa superior donde se encuentra la infraestructura de la empresa: el marco organizacional que influye en todas las actividades primarias de forma general. Además, hay tres actividades que pueden influir en las actividades primarias individualmente o en combinación. La administración de recursos humanos consiste en todas aquellas actividades relacionadas con el control del personal de la compañía, incluidas las funciones que los gerentes realizan y los papeles que desempeñan. El desarrollo tecnológico se refiere a todas las actividades en las que interviene la tecnología, incluida la aplicación de esta misma tecnología de manera eficaz. La creación de sistemas de información basados en computadoras es un ejemplo. La adquisición (abastecimiento) se ocupa de obtener recursos como material y equipo, y las que las actividades primarias usan. El departamento de compras de la empresa realiza muchas de estas actividades de adquisición. Cada actividad con valor, sea primaria o de apoyo, contiene tres ingredientes esenciales: las entradas adquiridas, los recursos humanos y la tecnología. También, cada actividad usa y crea información. Por ejemplo, los especialistas en información de la unidad de servicios de información combinan bases de datos comerciales compradas, equipo de cómputo arrendado y programas

escritos a la medida para producir información de apoyo a decisiones para los ejecutivos de la empresa.

Para Porter, toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También puede originar activos financieros (como inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (como las cuentas por pagar). (p.56).

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras, que aparecen en la parte inferior de la figura, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. En una firma, pueden dividirse en las cinco categorías genéricas de la figura. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Las líneas punteadas indican que las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que le brinda soporte. ¿Qué es la creación de valor? De una manera muy consensual este término se remota desde el momento en que fue fundada la empresa y existió la aportación de recursos financieros para la misma, ya sea de manera interna (accionistas) o de manera externa (instituciones financieras) y los cuales fueron utilizados para su creación. En ese momento la empresa persigue de manera constante que el dinero invertido reditúe en creces, es decir, se inicia la persecución de la empresa para que genere valor.

Valor Económico Agregado (EVA). El valor económico agregado (EVA) es una medida de desempeño que integra los objetivos operacionales y financieros, teniendo en cuenta los recursos utilizados para obtener el beneficio, pero también su costo y su riesgo. En consecuencia, su propósito es identificar el nivel de riqueza que le queda a una empresa luego de asumir el costo de capital tanto de propietarios como de acreedores. De igual manera Ortiz (2003) plantea: "el EVA se puede estudiar, en principio, como un indicador que calcula la capacidad que tiene una empresa para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de sus activos, así como la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve". (p. 215)

El EVA es una metodología que toca de modo fundamental con los intereses de los propietarios, y éstos serán los más interesados en que su resultado sea positivo, ya que de la empresa no solamente esperan que remunere lo mínimo exigido, sino que produzca un valor agregado adicional.

Ental sentido, el EVA es un indicador de corto plazo, sin embargo, esto no constituye una limitación, ya que precisamente lo que pretende medir es el incremento de valor financiero en el corto plazo, y consecuentemente se pueden adoptar cinco tipos de decisiones con el propósito de lograr dicho incremento: aumentando la utilidad operativa después de impuestos (UODI) sin realizar inversión alguna para lograrlo, invirtiendo en proyectos que produzcan una rentabilidad en el activo neto (RAN) superior al costo de capital (CK), liberando fondos ociosos, desinvirtiendo en actividades que rindan menos que el costo de capital y disminuyendo el costo de capital teniendo en cuenta el límite establecido por la capacidad de endeudamiento de la empresa en combinación con los costos de la deuda y los riesgos operativos del sector.

A decir de Raúl Pozos Maya, Catedrático de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México Sur, históricamente, el EVA que fue desarrollada por Alfred Marshall en 1890, sin embargo, en los últimos años ha tomado gran relevancia gracias a que la consultora Stern Stewart & Co, quien ha hecho grandes esfuerzos en estar aplicando esta metodología dentro de las finanzas corporativas del mundo de los negocios, el EVA persigue lo siguiente: Valor que mide la eficiencia financiera, refleja el monto absoluto del valor creado o destruido para los accionistas, Herramienta útil para la selección de alternativas y el control de operaciones, medida muy relacionada con el valor de mercado de las acciones, buena base para fijar compensaciones a directivos, determinación de una Utilidad Económica. Esta herramienta permite tener un contexto entre la relación accionista – empresa.

Por un lado, los accionistas esperan que el valor de su capital se incremente gracias a las decisiones que toma la gerencia, y por el otro, la alta gerencia busca la forma de ser más eficiente en su toma de decisiones. Pero también, existe otra herramienta importante dentro de la determinación del EVA que es el Costo de Capital Promedio Ponderado (Weighted Average Cost of Capital – WACC), que se define como la tasa de retorno que esperan los accionistas recibir por su inversión.

Los componentes del costo de capital promedio ponderado son: La tasa real de retorno que el inversionista espera recibir por arriesgar su dinero, la inflación esperada, es la pérdida del poder adquisitivo, riesgo, es la incertidumbre que el inversionista tiene sobre cuánto va a recibir. Por ende, el Valor Económico Agregado (Economic Value Added – EVA), mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un ejercicio. Su estructura es la siguiente: utilidad neta de operación estado de resultados balance general activos netos costo pasivos financieros costo capital accionistas costo de capital promedio ponderado CAPM x cargo por uso de capital valor económico agregado vea - + utilidad neta de operación estado de resultados balance general activos netos costo pasivos financieros costo capital accionistas costo de capital promedio ponderado CAPM x cargo por uso de capital Valor Económico Agregado VEA - + Podemos agregar que la estructura del Valor Económico Agregado es la diferencia entre la Utilidad Neta de Operación después de impuestos y el Costo de Capital Promedio Ponderado.

Interpretando el resultado decimos: Si el Valor Económico Agregado es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su Costo de Capital Promedio Ponderado, lo que genera una situación de generación de valor. Mientras que, si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas.

El Valor Económico Agregado es una herramienta que permite evaluar la creación de valor del negocio tomando en consideración los siguientes puntos: La planeación estratégica, la toma de decisiones que se practica en la empresa de manera constante, la evaluación del desempeño por área de responsabilidad. Y como resultado nos lleva a la generación o bien destrucción de valor, esto nos permite saber si debemos de perfeccionar el rumbo de la empresa o bien dar un giro que le permite retomar un rumbo más adecuado.

Figura 3: Valor económico agregado

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activos Netos de Operación} \times \text{CK})$$

Donde EVA = Economic Value Added (Valor Económico Agregado)
 UODI = Utilidad Operativa después de Impuestos
 CK = Costo de Capital
 Activos Netos de Operación x CK = Costo por el uso de los activos

Fuente: Ortiz (2003, 218), citado por Cubillos (2006)

Valor de Mercado Agregado (MVA). Se ha establecido una relación estrecha entre la tendencia del valor económico agregado (EVA) y el valor de mercado agregado (MVA³), no solo en Colombia, sino en otras economías desarrolladas y no desarrolladas. “El MVA resulta de la diferencia entre el valor bursátil de la acción (VBA) y el valor patrimonial de la acción (VPA)” (Ortiz, 2003, 219), así:

Figura 4: Valor de mercado agregado

$$\mathbf{MVA = VBA - VPA}$$

Fuente: Ortiz (2003, 219), citado por Cubillos (2006)

Se debe tener en cuenta que el valor económico agregado (EVA) corresponde a un indicador de corto plazo, mientras que el valor de mercado agregado (MVA) es de largo plazo, no obstante, la relación entre estas dos metodologías se encuentra en la definición del MVA como el valor presente de los EVA futuros de la empresa, o lo que es lo mismo, la diferencia entre el valor de la empresa como negocio en marcha y el valor de la inversión realizada para formar sus activos de operación o capital empleado (García, 2003, 16).

Lo anterior supone que para calcular el valor de mercado agregado MVA, que es lo que en el lenguaje cotidiano se conoce como la prima del negocio o el good will, se requiere la realización de un ejercicio de valoración de la empresa, que bien puede llevarse a cabo trayendo a valor presente sus futuros flujos de caja libre (FCL), o sumándole al valor presente de los EVA futuros el valor de la inversión en activos de operación al momento de la valoración.

En este orden de ideas, se pone de manifiesto una relación de causa - efecto entre los inductores de valor y la maximización de la riqueza para los propietarios, lo cual debe operar desde las competencias organizacionales esenciales, los inductores operativos y financieros y los macro inductores de valor.

El objetivo de los directivos no solo es aumentar el valor de los accionistas, sino también alinear los intereses de los accionistas con los de otros grupos de interés con la finalidad de crear valor, es decir de maximizar la cantidad de riqueza total, para todos los grupos implicados, es lo que más persiguen las compañías con visión de futuro.

Ya no se trata de que los accionistas solo se preocupen por satisfacer sus propios intereses sino de intentar aumentar el valor.

Las compañías que han logrado superar una serie de desafíos y han creado valor, muestran un rasgo común, el desafío del EVA, cuya disciplina plantea un objetivo claro y simple- conseguir aumentos continuados, sostenidos del AEVA- así como una serie de incentivos para motivar tanto a los directivos como a los empleados de más bajo nivel jerárquico hasta llegar a los de fábrica.

El desarrollo de un modelo completo de creación de valor hará posible que la compañía comunique a sus empleados y a otros grupos de interés qué hay que hacer exactamente para crear valor.

El Modelo Integral de administración para la creación de valor, diseñado por Briggs & Stratton, se orienta a la creación de valor en las distintas relaciones que se dan en la empresa con los empleados, cliente, proveedores y las comunidades implicadas.

Figura 5 :El Modelo de Briggs & Stratton: Administrar para crear valor.



Aspectos básicos de la creación del valor en las organizaciones

La valoración de una empresa está definida por dos elementos esenciales: uno es el denominado valor tangible; el flujo de efectivo y los beneficios; y el otro

es su contraparte el valor intangible; el cual está basado en la percepción del mercado de que las previsiones de la empresa sobre su propio crecimiento a futuro sean acertadas, y la probabilidad de que esto no varíe en el tiempo.

Durante las últimas dos décadas, el valor intangible de las empresas ha crecido de manera generalizada. Inclusive en esta etapa de crisis por la cual estamos atravesando en la actualidad, empresas proporcionales en tamaño y beneficio, obtuvieron valoraciones de mercado muy diferentes; esto se debió a que los inversionistas mostraron más confianza en las proyecciones a futuro de algunos negocios que en otros.

Francisco Cantero; especialista en sistemas de gestión de empresas y estrategia; acertadamente dice que: “Los líderes tienen la implícita carga y la responsabilidad de construir y proteger el valor intangible”.

CONSIDERACIONES FINALES

Los tiempos de la modernidad ha traído consigo los cambios inevitables en todo orden de cosas, dentro de ellas la afectación de las empresas ha sido inevitable, de allí que se ha vuelto una necesidad imperiosa la creación de valor para lograr la satisfacción de maximizar la rentabilidad a favor de los accionistas, los empleados, clientes, proveedores y las comunidades del ámbito de influencia geográfica de la empresa.

Es menester que la sea, cada vez, más eficiente y eficaz, con la convicción de incrementar el valor de la compañía para ser más competitiva;

Así pues, las actividades de valor son las estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia. Las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valores de los rivales.

El EVA persigue lo siguiente: Valor que mide la eficiencia financiera, refleja el monto absoluto del valor creado o destruido para los accionistas, herramienta útil para la selección de alternativas y el control de operaciones, medida muy relacionada con el valor de mercado de las acciones, buena base para fijar

compensaciones a directivos, determinación de una Utilidad Económica. Se consigue a corto plazo.

EL MVA, representa la diferencia entre el valor de la empresa como negocio en marcha y el valor de la inversión realizada para formar sus activos de operación o capital empleado

La creación de valor de una empresa, es un proceso estratégico y sistémico y dinámico que incluye varios elementos, acorde con la empresa. Así, en la medida en que la empresa colme las necesidades laborales y de bienestar de los empleados, provea a los clientes de productos que satisfagan sus necesidades, responda a los proveedores con la oportunidad en los pagos, aumente el patrimonio de los propietarios, contribuya con el mejoramiento de la calidad de vida y la generación de riqueza para el país, aumentará su valor.

Una compañía, desde el punto de vista positivo, aumentará el valor de sus accionistas si desarrolla iniciativas creativas para promover el bienestar de sus empleados, si trabaja en estrecha colaboración con sus proveedores y cultiva su lealtad, si conoce íntimamente a sus clientes y hace todo lo posible por satisfacer sus necesidades específicas y si se gana una reputación ante la comunidad de buen ciudadano empresarial.

REFERENCIAS

- Garralda J. (1999). *La cadena de valor*. IE business publishing.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Pearson Educación.
- Mintzberg, H., Quinn, B. y Voyer, (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*: Pearson Educación.
- Parkin M. y Lorí e. (2015). *Macroeconomía. Visión para Latinoamérica*. México: Pearson México.
- Porter, M. (1991) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental, EUA.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006) *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico*. En: TELOS. Vol. 8, No. 3.
- Rodríguez L. (2012) Análisis de estados financieros. *Un enfoque en la toma de decisiones*. Mc Graw Hill/ Ineramericana Editores, S.A. de CV. México.
- Stem, J. y Shiley J. (2002). *La guía para la creación de valores. En el desafío del EVA: cómo implementar el cambio del valor agregado en la organización*. Bogotá, Colombia: Norma.

Troncoso, J. (2000) *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*. IICA.

Cubillos C. (2006). *La generación de valor como desafío esencial de la gerencia financiera actual*. Universidad Nacional de Colombia.