

Los elementos de la creación de valor

1. En una empresa deben existir algunos elementos de definición de la esencia de la misma, de su razón de ser, que en la medida de lo posible han de ser compartidos por todas las personas que la componen, o al menos por cuantas más, mejor.

2. Dichos elementos son tres:

- La visión

El planteamiento económico sobre el que se basa la existencia de la empresa. Aquello por lo que existe y a lo que aspira.

Deben tener algo de utópico quizás, pero alcanzable, al menos a largo plazo. Normalmente se expresa en torno a la satisfacción de una necesidad, de un mercado, y habitualmente surge de un líder.

Ejemplos:

Microsoft comparte la visión de hacer que en cada hogar haya un PC, y en cada puesto de trabajo haya un PC.

Arthur Andersen comparte la de hacer que las prácticas empresariales transparentes y las técnicas de gestión más eficientes se propaguen en todo el mundo.

Una empresa constructora debe definir su propia visión, que puede ser crear infraestructuras que faciliten la calidad de vida y la comunicación.

- La misión

Es un planteamiento más desarrollado de cómo orientarse a conseguir la visión.

Normalmente engloba la visión y la completa con precisiones más detalladas en relación al entorno más inmediato en el que se desenvuelve la empresa: accionistas, clientes, empleados y sociedad (entorno). También acoge la síntesis de los valores que se quieren defender.

- Los Valores

Aquellas pautas de comportamiento que, al modo de mandamientos, se quiere respetar especialmente en la empresa. A poder ser de modo diferenciado en relación con otras empresas competidoras.

Los tres elementos: visión, misión y valores, adecuadamente definidos y expresados, convenientemente diferenciados de la competencia, y sinceramente asumidos por el personal, y en especial por la alta dirección, definen el carácter, la Cultura (con mayúsculas) de una empresa.

Los elementos que deben perdurar en el tiempo y que no se suelen revisar cada año sino quizás cada década, ante un cambio de liderazgo o un cambio radical del entorno.

3. Para alcanzar la visión, en el marco de la misión y los valores, la empresa ha de desarrollar una estrategia, de la que se deducirán unos objetivos cualitativos y cuantitativos a conseguir en un marco temporal.
4. Cuanto más compartidos sean la visión, misión y valores, más fácil es implantar una cultura y poner en marcha una estrategia. Y cuando se habla de compartir quiere decir tanto en horizontal: entre todos los directivos, como en vertical: entre todos los niveles organizativos, desde el director general hasta el último operario, vendedor o administrativo.
5. Pero entre una CULTURA empresarial compartida y unos objetivos de actuación concretos que desgranen una estrategia, hay un paso intermedio, que facilita la evolución de la cultura a la estrategia, y de ésta a las operaciones: la empresa debe definir su posición frente a los cuatro elementos que la integran y la rodean (en definitiva, que la justifican): los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad.
6. Toda empresa debe entender qué esperan de ella cada uno de esos cuatro referentes, y (algo muy importante) debe clarificar y compartir en qué orden deben satisfacerse. Es decir, quién está primero y cuáles son los que se someten a ese primero, y así sucesivamente.
7. En un entorno capitalista normal, en una empresa privada, los accionistas son el primer referente, tras ellos se sitúan los otros tres, habitualmente quedando en el siguiente orden:
 - 1º) Accionistas, como dueños.
 - 2º) Clientes, como razón de ser.
 - 3º) Empleados, como sustancia.
 - 4º) Sociedad, como entorno.

8. ¿Qué esperan cada uno de ellos de la empresa? O dicho de otro modo, ¿qué debe proporcionarles la empresa para que estén satisfechos? Dicho en una palabra: **VALOR**, la empresa debe crear valor para ellos.

Esperan que la empresa les devuelva algo de más valor que lo que ellos le dan a la empresa. ¿Y qué es lo que le dan a la empresa y cómo sabemos que es lo que la empresa les devuelve y qué valor tiene?

Vamos a analizarlo uno por uno.

9. Los **accionistas** le dan a la empresa dinero: parte de su patrimonio financiero lo invierten en la empresa. Cuando lo hacen tienen unas expectativas de rentabilidad mínima, que son el resultado de añadirle a la rentabilidad sin riesgo de poner el dinero en obligaciones del Estado (un 5%, por ejemplo) unos puntos más que justifiquen el riesgo que están corriendo (pongamos otro 5%).

Si no obtienen consistentemente un promedio de rentabilidad sobre los recursos invertidos del 10%, no apreciarán que su inversión esté creando valor, y tenderán a congelar o incluso disminuir su aportación patrimonial a la empresa. En consecuencia, la empresa puede entrar en un círculo vicioso por el cual no entre dinero fresco para abordar nuevas inversiones y la rentabilidad y el patrimonio empresarial vayan reduciéndose, hasta extinguirse y hasta la completa desaparición de la empresa.

Los accionistas, en suma, y la obtención por parte de los mismos de un mínimo de rentabilidad sobre los recursos propios (capital más reservas), son el elemento principal de referencia de todo el entramado empresarial.

Tanto la misión de la empresa como los objetivos estratégicos, deben empezar por la creación de valor para los accionistas, y todo el mundo en la empresa debe entender que ese es el principal objetivo a conseguir.

Una empresa sólo es exitosa si consigue consistentemente crear valor para el accionista. Si no lo consigue, de nada sirve que lo cree para sus clientes, empleados o para la sociedad, porque más pronto o más tarde desaparecerá liquidada o comprada.

También es verdad que raramente una empresa que cree valor para sus clientes, empleados y entorno social no crea valor para sus accionistas, y viceversa, una empresa que crea valor para sus

accionistas suele crearlo también para los tres restantes referentes empresariales.

De hecho, la mayoría de modelos empresariales de éxito se basan en la creación de valor generalizado, en los cuatro ámbitos a la vez, reforzándose entre ellos mutuamente.

Una empresa que no cree valor en alguno de los cuatro ámbitos corre el peligro, a medio plazo, de dejar de crear valor en el resto.

Para acabar digamos que hay diversos indicadores de creación de valor para el accionista. El más conocido es el EVA (Economic Value Added): Valor Económico Añadido. Es el resultado de comparar el valor de la inversión empresarial a una tasa normal de retorno (ya considerando el riesgo que la empresa implica), con el rendimiento real de la empresa. Si ese rendimiento es superior al producto de la inversión por la tasa de retorno normal, eso quiere decir que la empresa ha creado valor; si es menor, no ha creado valor.

10. Los **clientes**, por su parte, son los que le dan vida a una empresa. Los que valoran sus productos o servicios y los que, en definitiva, la califican en el día a día.

Una empresa que no cree valor consistentemente para sus clientes no lo creará, a la larga, para sus accionistas, porque sus clientes la abandonarán paulatinamente, produciendo una continua rebaja en sus márgenes y una infrautilización de su capacidad de producción, y más pronto o más tarde, la bancarrota.

¿Cómo crear valor para los clientes? Muy sencillo, dándoles un producto o servicio que valoren en más que el precio que pagan por el mismo. Es decir, vendiéndoles algo que valga más de lo que pagan.

La empresa que, fruto de su esmerado servicio, de la calidad y fiabilidad de sus productos, del eficaz mantenimiento, etc., sea capaz de transmitir ese valor por encima del precio que cobra a sus clientes, será una empresa de éxito. Sus márgenes mejorarán y ganará nuevos clientes y crecerá. Es decir, entrará en un círculo virtuoso de mejora continua.

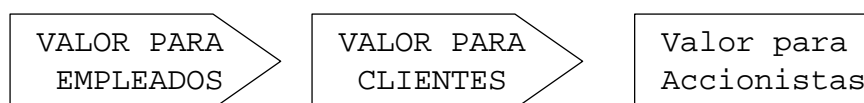
Pero ¿es eso garantía de valor generado para el accionista? No totalmente. Si la empresa consigue mejorar sus márgenes y beneficios, y crear valor para sus clientes, pero lo hace a costa de incrementar más que proporcionalmente los capitales requeridos al accionista, éste no tendrá una sensación positiva sino al contrario, de nada le compensa al accionista que está ganando un 15 % en

los capitales invertidos en una empresa, que ésta crezca y gane 10 millones más, pero a costa de incrementar los capitales invertidos (inmovilizados o capital de trabajo neto) en 100 millones. La nueva inversión sólo renta un 10%, es decir, 5 puntos menos de lo que el accionista espera.

Crear valor para el cliente exige un esfuerzo de toda la empresa, y una estrategia bien diseñada y bien ejecutada, que haga énfasis en los elementos clave para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Desde luego exige analizar muy bien el mercado (qué quieren los clientes y qué les están dando nuestros competidores), y conocer muy bien las capacidades de la propia empresa. Forma parte del arte de dirigir.

11. Los **empleados** son al tercer elemento a tener en cuenta.

Si una empresa quiere crear valor para sus accionistas, debe crear valor para sus clientes, y si quiere crear valor para sus clientes, debe crear valor para sus empleados.



Y también me atrevo a decir que, si se quiere mantener la creación de valor para los empleados de forma sostenida hay que trasladar parte del valor creado para el accionista a los empleados. Hay que hacerles, de un modo u otro, partícipes en los beneficios generados. Los programas de stock options son una muestra muy actual de este tipo de medidas.

Los empleados, como los accionistas y los clientes, se sienten satisfechos si creen que el valor de lo que reciben de la empresa es superior al valor de lo que ellos entregan a la empresa (horas de trabajo aportando sus conocimientos, y colaborando a la creación de productos y servicios). Aunque los beneficios económicos (sueldo, bonificaciones, etc.) son muy importantes (sin duda lo más importante, no nos engañemos), no son lo único valorado por los empleados, que también aprecian elementos menos tangibles como son:

- Empleabilidad (prestigio, formación, etc.)
- Ambiente laboral (menos stress)
- Solvencia de la compañía (sensación de seguridad)

- Flexibilidad laboral (horario, facilidad de ausentarse, posibilidad de tener horarios especiales, condiciones de incorporación post embarazo,)
- Autonomía en la organización del trabajo (nivel de suspensión, permisibilidad en las decisiones de gasto, etc.).

12. En cuanto a la **sociedad**, también espera obtener un valor de la empresa.

Normalmente una empresa es un elemento de creación de riqueza, y así ha sido prácticamente siempre salvo cuando las empresas creaban valor sólo para sus accionistas, a costa de clientes prácticamente forzados a comprar en régimen de monopolio, o de empleados obligados a trabajar en régimen de explotación e incluso de esclavismo.

Hoy en día, quizás el elemento clave a considerar es el medio ambiente. La Sociedad no está dispuesta a aceptar empresas que deterioren el medio ambiente. El valor (creciente) del medio ambiente hace que la destrucción del mismo sea un precio que la sociedad no está dispuesta a pagar por mucha riqueza que cree una empresa.

En otro orden de cosas, las empresas están empezando a actuar de un modo práctico con respecto al valor que entregan a la sociedad. Más allá de los sueldos, los dividendos y los impuestos pagados, existe una tendencia a adoptar programas sociales, como actividades en ONG'S o fundaciones, que implican no solo dinero sino tiempo de la plantilla.

13. En resumidas cuentas, hay que dirigir creando valor para los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad. **Los accionistas son lo primero, pero no pueden ser lo único.**

