

# **LA GERENCIA DEL VALOR: UN DIRECCIONAMIENTO CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL<sup>353</sup>**

879

## **VALUE MANAGEMENT: A KEY DIRECTION FOR BUSINESS SUSTAINABILITY**

Viviana Marcela Callejas Parra<sup>354</sup>

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES<sup>355</sup>

---

<sup>353</sup> Derivado del proyecto de investigación. La gerencia del valor: un direccionamiento clave para la sostenibilidad empresarial.

<sup>354</sup> Administradora Financiera, Universidad del Quindío, Especialista en Finanzas, Universidad EAFIT, Magíster en Administración Financiera, Universidad EAFIT, Docente, Corporación Unificada Nacional CUN, Armenia, Quindío, Colombia. correo electrónico: viviana\_callejas@cun.edu.co

<sup>355</sup> Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. [www.rediees.org](http://www.rediees.org)

## 41. LA GERENCIA DEL VALOR: UN DIRECCIONAMIENTO CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL<sup>356</sup>

Viviana Marcela Callejas Parra<sup>357</sup>

### RESUMEN

La presente investigación, inscrita en la Escuela de Ciencias Administrativas del Programa de Administración de Empresas (Corporación Unificada Nacional) se justifica en la elaboración de un modelo que puede ser aplicado por las empresas para el direccionamiento mediante la Gerencia del Valor. Tiene por objetivo determinar cómo la valoración de empresas aporta a la creación de valor de las empresas del sector de la construcción del municipio de Armenia. En cuanto a lo metodológico se inscribe en un tipo de estudio descriptivo con enfoque mixto, en donde se busca describir las características de las empresas del sector de la construcción del municipio de Armenia; el enfoque mixto se ve reflejado en el análisis de las variables cuantitativas como inductores de valor y está integrado por tres objetivos. El primero tiene que ver con la caracterización de las empresas del sector de la construcción del municipio de Armenia mediante un diagnóstico financiero, el segundo con identificar y analizar las estrategias y herramientas que usan las empresas del sector de la construcción del municipio de Armenia para la generación de valor (variables asociadas a los factores críticos de éxito, competencias fundamentales y definición y diseño del negocio), y finalmente, el de describir la valoración de empresas y los métodos alternativos aplicables al sector de la construcción del municipio de Armenia para la generación de valor.

880

---

<sup>356</sup> Derivado del proyecto de investigación. La gerencia del valor: un direccionamiento clave para la sostenibilidad empresarial.

<sup>357</sup> Administradora Financiera, Universidad del Quindío, Especialista en Finanzas, Universidad EAFIT, Magíster en Administración Financiera, Universidad EAFIT, Docente, Corporación Unificada Nacional CUN, Armenia, Quindío, Colombia. correo electrónico: viviana\_callejas@cun.edu.co

## ABSTRACT

The present investigation registered in the School of Administrative Sciences of the Business Administration Program (National Unified Corporation) is justified in the elaboration of a model that can be applied by the companies for the direction through the Value Management. Its objective is to determine how the valuation of companies contributes to the creation of value of companies in the construction sector of the municipality of Armenia. Regarding the methodological, it is part of a type of descriptive study with a mixed approach, which seeks to describe the characteristics of companies in the construction sector of the municipality of Armenia; the mixed approach is reflected in the analysis of quantitative variables as value inducers and is made up of three objectives. The first has to do with the characterization of companies in the construction sector of the municipality of Armenia through a financial diagnosis, the second with identifying and analyzing the strategies and tools used by companies in the construction sector of the municipality of Armenia for the value generation (variables associated with critical success factors, fundamental competencies and business definition and design), and finally, that of describing the valuation of companies and the alternative methods applicable to the construction sector of the municipality of Armenia for the generation of value.

**Palabras Clave:** gerencia del valor, diagnóstico financiero, direccionamiento estratégico, competencias fundamentales.

**Keywords:** value management, financial diagnosis, strategic direction, fundamental competences.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se habla de un mundo dinámico, donde la nueva estructura social de comunicación muestra como en segundos se generan contenidos, noticias, oportunidades de negocios y visión del mundo con todas sus necesidades. En este orden de ideas, es importante mencionar uno de los grandes desafíos de las organizaciones hoy por hoy, la agilidad para cerrar negocios en todo momento y lugar, pero sin duda se requiere de una plataforma humana y tecnológica para lograr ello, dicha plataforma debe operar bajo un mismo propósito, con líneas de trabajo integradas que contribuyan a la satisfacción de los diferentes grupos de interés como son: clientes, empleados, medio ambiente, Estado, proveedores, competidores y por ultimo no siendo el menos importante los accionistas, un grupo por el cual todo un equipo trabaja en pro de maximizar el capital invertido, o lo que se conoce bajo las tendencias actuales, como la generación de valor.

Pero el cuestionamiento central surgen entonces en analizar cómo es posible maximizar el valor asegurando la sostenibilidad de los grupos de interés, es decir, obtener una relación gana-gana entre las partes Michael E. Porter y Mark R. Kramer, autores de la teoría del valor compartido proponen tres formas para crear esta relación gana-gana: Reconociendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo Clusters de apoyo para la localidad donde opera la organización (Porter, 2011).

Según artículo publicado por el diario La República, La sostenibilidad y desarrollo más que una moda, es un compromiso Regional, una opinión nada alejada al tema que se trata en este documento.

En los diferentes países de América Latina se oyen cada vez más voces solicitando a las organizaciones un compromiso real con el cuidado del ambiente y de las comunidades en las que operan, además de la crear valor económico para sus socios. Así, términos como sostenibilidad y desarrollo sostenible se han convertido en conceptos de uso frecuente, que si se miran superficialmente pueden confundirse con una moda pasajera. Pero la realidad es que, si las organizaciones multilatinas quieren tener una real capacidad de operación y creación de valor en el largo plazo, deben pasar de la teoría a la práctica de la sostenibilidad con sentido de urgencia. La mayoría de nuestros países avanzan con indicadores económicos promisorios si se comparan

con otros en el mundo, pero el aporte de la empresa privada es fundamental para seguir contribuyendo al desarrollo regional.” (La República, 2014)

La sostenibilidad de todos los que interactúan debe pasar a ser un pilar en la estrategia, para lo cual se requiere crear sinergias que permitan identificar y alinear todas las iniciativas de los participantes para plantear los diferentes planes de acción y trabajar al interior de cada grupo, manteniendo una línea de integración que permita cerrar brechas y estar camino a una sostenibilidad para crear valor económico, social y en el medio ambiente sin desviarnos a las obligaciones normativas y aportando al avance de todas las iniciativas que se emprendan.

Ahora, respecto a la medición de la generación de valor, en el mundo de las finanzas para hacer seguimiento a la gestión, monitorear resultados, medir cumplimiento, existen diversos indicadores financieros y de gestión, los cuales permiten realizar comparaciones en diferentes periodos con el fin de conocer comportamientos para, entre muchas cosas, realizar proyecciones de corto y largo plazo, tomar decisiones en base a evaluaciones sobre los resultados; entre los indicadores existentes se encuentra el indicador EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), que traduce Resultado antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortizaciones, asociado a este indicador se desprende el indicador Margen EBIDTA.

Estos dos indicadores son muy utilizados, ya que permiten medir la rentabilidad de acuerdo a su objeto social principal, dejando a un lado (por la naturaleza del indicador), las partidas de intereses, ya que no están relacionadas con la razón de ser de la organización, las depreciaciones y amortizaciones por ser partidas no efectivas, las cuales representan el desgaste de los activos e intangibles de la organización y los impuestos ya que su cálculo involucra los dos aspectos mencionados anteriormente.

El EBITDA se calcula descontando de los ingresos los costos y gastos operacionales y el margen EBITDA dividiendo el EBITDA con los ingresos operacionales, este último se considera un indicador operacional, este determina el porcentaje que se destina de los ingresos para cubrir los costos y gastos de la operación.

No obstante, la generación de valor, no se puede limitar sólo a cifras financieras, es necesario analizar la definición de la estrategia corporativa y cómo el funcionamiento de esta en articulación con la gestión financiera, conducen a la creación de un sistema de creación

de valor. Así entonces, se propone un modelo integrado por las 4 fases que a continuación se relacionan, que permiten analizar el direccionamiento estratégico de las empresas:

**Análisis de las fortalezas o factores críticos de éxito:** determinar si los directivos de la empresa han incrementado el valor de esta. Para ello, es necesario analizar el nivel de participación que tienen los productos que oferta la empresa, si hace uso de tecnología avanzada, si tiene un reconocimiento por el nivel de servicio al cliente en el sector y qué distinciones ha obtenido la empresa y, finalmente, cómo ha sido la evolución de la empresa respecto al factor de Clima Organizacional, evaluando si es posible o no concluir que es una empresa con un excelente clima.

**Análisis de las competencias fundamentales:** determinar si la empresa desarrolla una ventaja competitiva. Para ello, es importante analizar variables enfocadas en los productos y servicios que oferta la empresa en el mercado, analizando si hace cosas muy bien hechas, incluso mejor que sus competidores, si es posible cobrar más por sus productos o servicios, si sus costos son menores que los de sus competidores, si tiene habilidades valiosas que poseen muy pocos participantes del mercado, especificando de forma concisa qué habilidades tiene, describir si desde el punto de vista de la reputación empresarial, la empresa brinda a sus clientes la más alta calidad y, además la seguridad de que la tendrá, si es innovadora en sus procesos de diseño, creación, producción y entrega de bienes y servicios; si puede adaptarse fácilmente a las tecnologías disponibles y si tiene la empresa activos estratégicos como fuente de ventaja competitiva. Finalmente, si posterior a este análisis se determina que la empresa posee competencias fundamentales, es necesario analizar si las mismas son difíciles de copiar por parte de los competidores, en términos del tiempo que se demoraría en replicarla y con la cantidad de dinero que debería invertir para ello. (García, 2003).

**Definición del Negocio:** Para definir el negocio, es necesario analizar los 10 componentes del negocio que propone el autor García (2003) enfocadas en tipo de cliente o usuario, categoría de mercado, producto o servicio, capacidad de producción, tecnología o Know How, método de ventas o mercadeo, método de distribución, recurso natural, tamaño o crecimiento y rentabilidad; e identificar cuál es la fuerza inductora de valor de la empresa

y las competencias que desarrolla en función de la fuerza identificada, siendo posible que, si la empresa tiene varias unidades de negocio, tenga varias fuerzas inductoras de valor.

**Diseño del Negocio:** En esta última fase es acorde determinar si los directivos de la empresa tienen claramente definida una visión. Para ello, se recomienda analizar si la empresa tiene identificados los clientes que atenderá y los que no, así como los productos que deben ofrecerse y los que no; si tiene segmentado el mercado que atenderá y el que no; si tiene definidas zonas geográficas a las que debe dirigirse; de qué forma la empresa convierte en utilidades el valor que crea para sus clientes; qué puntos de control estratégico desarrolla la empresa para proteger su rentabilidad, qué actividades lleva a cabo la empresa y cuáles subcontrata con terceros y si la empresa realiza ejercicios de previsión.

## MATERIAL Y MÉTODOS

De acuerdo con (Álvarez, 2010) el estudio descriptivo es “la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, con este estudio se identifican las características del universo del tema de investigación, se identifican las variables e indicadores que pueden definir la situación actual de la empresa”, es así como se busca describir la aplicación de los componentes de la Gerencia del Valor del sector de la construcción del municipio de Armenia, además pretende medir y recopilar información de los conceptos, variables y factores que están asociados a la creación de valor. El enfoque mixto se verá reflejado en el análisis de las variables cuantitativas como inductores de valor.

El método de investigación es deductivo, pues “de información generalizada se puede concluir que se puede aplicar a un caso particular” (Álvarez, 2010), permitiendo que el modelo de dirección de la Gerencia del Valor pueda ser aplicado para aportar a la creación de valor de las empresas del sector de la construcción del municipio de Armenia y al dinamismo del sector.

Para la recolección de información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación, es necesario utilizar algunos recursos que se dividen en dos grupos: Fuentes primarias: a través de la aplicación de una encuesta dirigida a las empresas del sector objeto de estudio registradas en Cámara de Comercio. La técnica que se asumen en esta investigación es la encuesta, la cual es definida por (Cea 1999,240) como “la aplicación o

puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado, diseñado al efecto”.

La encuesta se realizará de forma personal o virtual utilizando como soporte un cuestionario. Instrumento: para lograr la información requerida se utiliza como instrumento el cuestionario; Mario Tamayo lo define “como un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria. El cuestionario de la investigación recogerá información sobre: Caracterización de las empresas del sector de la muestra como antigüedad, tamaño. Edad y estudios de los propietarios o gerentes, estrategias para la medición de la creación de valor (herramientas de diagnóstico financiero) y aspectos contables y financieros.

Fuentes Secundarias: Libros, revistas indexadas, periódicos, leyes, conceptos y demás; base de datos de la Cámara de Comercio de Armenia con la información de cada empresa registrada.

**RESULTADOS**

El sistema de la creación de valor se gestiona desde tres dimensiones: el direccionamiento estratégico, la gestión financiera y la gestión del talento humano, en tal sentido algunas de las preguntas realizadas en el instrumento, se realizaron con la finalidad de identificar si la empresa tiene un sistema de creación de valor definido y la forma como lo gestiona:



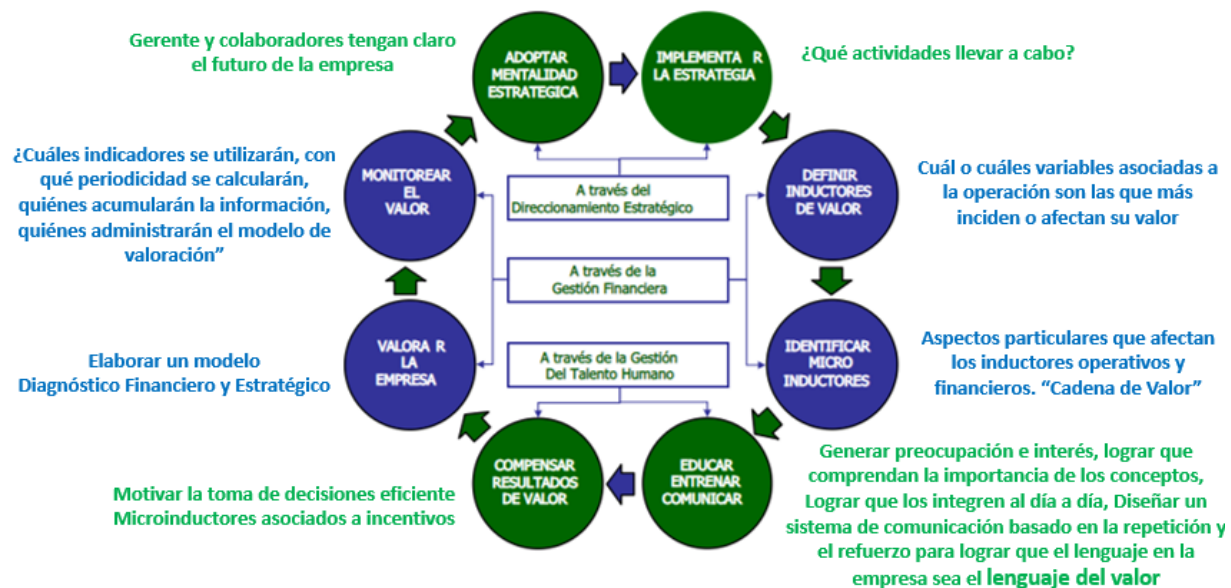


Figura 1. Sistema de la creación de valor. Fuente. Adaptado de (Garcia, 2003)

Es así como iniciando con la revisión del direccionamiento estratégico, enmarcado en la adopción de mentalidad estratégica y la implementación de la estrategia, se observa que las empresas del sector de la construcción no poseen un sistema de la creación de valor gestionado desde esta dimensión, toda vez que en la pregunta enfocada en a quien le consulta para la toma de decisiones el 57,1% respondió no consultarle a nadie, lo que conlleva a que en la empresa se tomen decisiones de forma autocrática, siendo este un factor que limita la definición y el diseño del negocio.

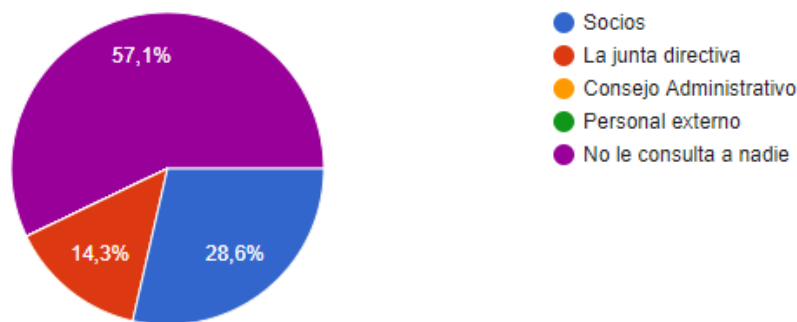
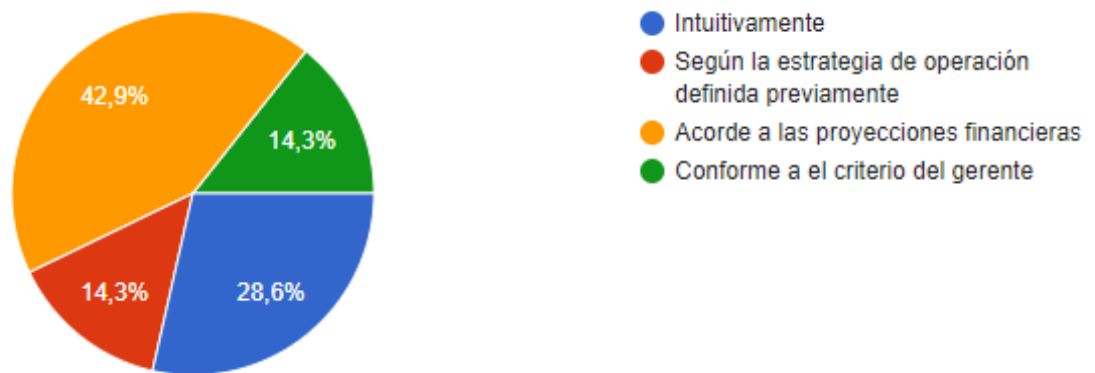


Figura 2. A Quien le consulta para la toma de decisiones. Fuente. Elaboración Propia

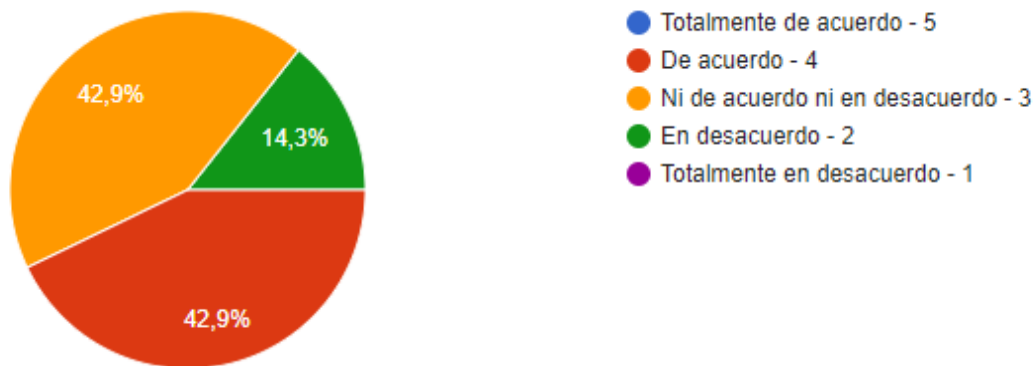
En consonancia con lo anterior, se observa que tampoco cuentan con la dimensión de la gestión financiera que aporte a la creación o monitoreo del valor, toda vez que las decisiones fundamentales dentro de la estructura financiera de la empresa, como las de inversión y financiación, el 42,9% son tomadas acorde a las proyecciones financieras, pero el 28,6% son tomadas intuitivamente, lo cual genera un riesgo inminente para la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, al no soportar las decisiones en un parámetro objetivo que disminuya la incertidumbre financiera, por su parte el 14,3% restante indica que las decisiones son tomadas conforme el criterio del Gerente, que deja en evidencia nuevamente una gerencia autocrática.



**Figura 3. Forma de tomar las decisiones de Inversión y Financiación. Fuente. Elaboración Propia**

En este mismo sentido, al revisar una de las variables asociadas a la gestión financiera relacionada con la definición de inductores de valor, se observa que las empresas en su mayoría como se observa en la figura 4, no realizan diagnósticos financieros, es decir, no hacen uso de los inductores de valor para soportar las decisiones, variable que afecta la generación de valor, es decir, la rentabilidad de los accionistas en el largo plazo.

Para la toma de decisiones ¿La empresa realiza previamente un diagnóstico financiero? (cálculo y análisis de indicadores inductores de valor y proyecciones):



**Figura 4. Pregunta: ¿La empresa realiza previamente un diagnóstico financiero? (cálculo y análisis de indicadores inductores de valor y proyecciones) Fuente. Elaboración Propia**

Posteriormente, al revisar la dimensión de Gestión Humana, el 100% de las empresas respondió tener menos de 30 empleados, lo que facilita teniendo en cuenta las dos dimensiones anteriores, educar, entrenar y comunicar el proceso para implementar un sistema de creación de valor y posteriormente destinar recursos para la compensación por el logro de los resultados asociados a la generación de valor.

Finalmente, al analizar las preguntas que se describen en la figura 6, las cuales permiten identificar si la empresa tiene o no un sistema de creación de valor, se observa que tan solo dos de ellas tienen una respuesta afirmativa, las cuales sirven a su vez de guía para que las empresas del sector de la construcción puedan implementar un sistema de la creación de valor que les permita además de monitorear resultados, tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas a nivel nacional.

**Tabla 1**  
*Análisis del sistema de la creación de valor*

	Sí	No
1. ¿El gerente y sus colaboradores Claves, tienen claramente definida la futura apariencia de la organización?		X
2. ¿La empresa tiene definido el rumbo que se le quiere dar a la misma?		X
3. ¿Tiene la empresa competencias fundamentales?	X	

4. ¿Tiene identificados cuáles y qué factores apuntan a la formación de las mismas?		<b>X</b>
5. ¿Tiene la empresa seleccionada una herramienta para la implementación de la estrategia?		<b>X</b>
6. La empresa identifica, selecciona y ejecuta alternativas de crecimiento con rentabilidad. ¿Qué lineamientos tiene para la inversión?		<b>X</b>
7. ¿Tiene identificadas cuáles son las variables asociadas con la operación de la empresa que más incide o afecta su valor?		<b>X</b>
8. ¿Tiene definido de qué forma promoverá en todos los niveles de la organización el alineamiento de las decisiones hacia la mejora permanente de los Inductores de Valor?		<b>X</b>
9. ¿Posee la empresa competencias para explotar y aplicar a clientes, mercados y productos?	<b>X</b>	
10. Revisa el comportamiento de los inductores operativos y financieros de la empresa.		<b>X</b>
11. ¿Tiene definido cuáles son las actividades de la cadena de valor que más impacto tienen en su valor y cuáles son las competencias que la empresa debe cultivar?		<b>X</b>
12. ¿La empresa tiene un modelo para determinar el eventual efecto que decisiones alternativas podrían tener sobre el valor de la empresa?		<b>X</b>
13. ¿Tiene la empresa un monitoreo del valor? Si la respuesta es afirmativa, por favor responde las preguntas que a continuación se relacionan:		<b>X</b>
13.1 ¿La empresa genera preocupación e interés por los conceptos asociados con el valor?		
13.2 ¿Logran que las personas comprendan la importancia de los conceptos asociados con el valor y que además las integren a las decisiones del día a día?		
13.3 ¿Tienen diseñado un sistema de compensación basado en la repetición, el refuerzo, la recepción y la redundancia, para lograr que el lenguaje de la empresa sea el “Lenguaje del valor”?		
13.4 ¿Qué formas de compensación atada a resultados se evidencia?		
13.5 ¿Tiene la empresa definidos indicadores o inductores para monitorear y compensar a los Gerentes y los demás niveles de la organización?		

Fuente. Adaptado de (García, 2003)

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La gerencia del valor es una metodología que conduce a las empresas a la generación del valor mediante la articulación de la estrategia corporativa y financiera, si las empresas logran incorporar algunos de los aspectos asociados bien sea a la gestión financiera, el direccionamiento estratégico o el capital humano, estarán en el camino hacia la generación de valor.

El capital intelectual es uno de los factores fundamentales para fomentar la cultura de la gerencia del valor en una empresa, dado que es el mismo quien formula el direccionamiento estratégico y monitorea los resultados mediante la gestión financiera, por lo tanto, un capital humano motivado y comprometido es el pilar fundamental para la generación de valor.

En cuanto al presupuesto para implementar la cultura de la gerencia del valor, las empresas pueden hacer uso de los recursos internos con los que ya cuentan en capacidad instalada, capital de trabajo y capital humano para direccionar la empresa hacia este modelo gerencial que aporta a la liberación de efectivo, es decir, a la generación de valor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, C. E. (2011). Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa.

García, O. L. (2003). Valoración de empresas gerencia del valor y EVA. Medellín: Digital Express Ltda.

La República (2014) La sostenibilidad y desarrollo más que una moda, es un compromiso Regional.