

GERENCIA BASADA EN VALOR Y SU BÚSQUEDA EN MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD PARA LA EMPRESA.

Autor: Laura Cristina Arias Gil, autor 2: Enadys Maria Beltrán.

RESUMEN

Comúnmente, en el ámbito empresarial se habla de agregar valor, o implementar una estrategia como la gerencia basada en el valor que es una obra de arte al aplicarla, ya que permitirá incrementar la rentabilidad para el accionista, y aunque no siempre se utiliza de manera correcta y sin comprender lo que se está diciendo, desde las diferentes áreas de la organización, para este caso de las empresas del sector privado, se hablará de crear valor. Entonces se piensa que esta estrategia se limita a la selección de nuevos indicadores de desempeño financieros que determinen si la empresa crea o no el valor esperado o por el contrario destruye, esta presente en toda la empresa midiendo la rentabilidad de todas las decisiones, pero lo importante para las empresas no solo radica en medir, lo importante es instaurar una cultura de dentro de ella, en búsqueda de maximizar la rentabilidad y que este sea un objetivo primordial para todos los colaboradores, en todos los niveles de la empresa. Se cree erróneamente que generar rentabilidad es solo del área financiera, pero es quizás una de las áreas con menor posibilidad de lograrlo.

Esta visión limitada del proceso de creación de valor nos motivó a realizar la elaboración de este artículo, en el que se presentan una serie de reflexiones relacionadas con el papel que juega la gerencia financiera de la empresa dentro del proceso de implementación de la Gerencia Basada en Valor (GVB), hace tiempo se ha debatido sobre la función que cumple la gerencia financiera dentro de ella: si es una simple función que administra fuentes de financiamiento, controla, o planifica y mide resultados. Son muchos los especialistas en temas financieros que coinciden en afirmar que el objetivo fundamental de la gerencia financiera en una empresa lucrativa es el de **maximizar el valor invertido** por sus propietarios (Gutiérrez, 1992; Brealey y Myers, 1991; Weston y Brigham, 1994; Copeland y otros, 2000). Y estamos de acuerdo con ello.

PALABRAS CLAVES: Gerencia Basada en Valor (GVB), Gerencia Financiera, Creación de Valor, EVA (Economic Value Added), Valor de Mercado Agregado (Market Value Added, MVA).

INTRODUCCIÓN

La aplicación de la GBV sigue ganando muchos seguidores en el mundo empresarial, para este caso hablaremos de empresas del sector privado, y son muchas las experiencias exitosas que se cuentan a su favor. Como ya se dijo, su implementación involucra el funcionamiento integrado de todos los departamentos de la empresa, y provoca cambios significativos en cada uno de ellos y en su personal. En esta oportunidad se hará referencia a algunos de los postulados fundamentales que sustentan a la GBV, y especialmente a sus implicaciones para la gerencia financiera de cualquier organización que persiga fines de lucro. Para lograr esta contribución a la generación de valor en la empresa, la gerencia financiera estará supeditada a un proceso de transformación que la pondrá a tono con los objetivos de la organización que ha decidido llevar a cabo la implementación de esta estrategia. Este proceso de transformación implica, entre otros aspectos, la selección de nuevos indicadores de desempeño a ser utilizados en la planificación de las metas a alcanzar y en la medición de los resultados, pero no se limita a esta tarea.

Y es que en realidad quienes pueden generar la mayor rentabilidad en los negocios son aquellas personas que están en la “Línea de fuego”, son quienes día a día toman las decisiones más importantes y críticas para la organización, así lograr un crecimiento en el tiempo de manera sostenida. La gerencia basada en el valor es una filosofía busca entonces impulsar que todas las personas estén pensando constantemente en cómo generar una mayor rentabilidad para la empresa, y para ello es importante cambiar la conducta de los gerentes y alinearlos con los objetivos de los accionistas, ya que podemos encontrar empresas del sector privado que pueden ser relativamente eficientes en cuanto a utilidades y ganancias, pero a la vez no están generando valor, si no por el contrario, destruyéndolo.

1. LA CREACIÓN DEL VALOR.

Para empezar es necesario aclarar lo que se entiende por creación de valor, es la capacidad que tienen las empresas o sociedades para generar riqueza o utilidad. Para ello, por medio de su actividad económica. En el ámbito de la dirección estratégica, se define como el principal objetivo de las sociedades mercantiles, así como su razón de ser.

Es importante no confundir el concepto de creación de valor con el de valor de una empresa. Ya que, a menudo, es un problema existente y que precisa de explicación. La principal diferencia entre ambas definiciones es que el valor de una empresa es una variable fundamental. Mientras que, por otro lado, la creación de valor es flujo, y se desarrolla en un periodo de tiempo en cuestión.

Es decir, una operación que genera ingresos suficientes para exceder sus costos operativos, contable mente arroja una utilidad; si ese excedente permite pagar los gastos de intereses e impuestos, contable mente existe utilidad; pero si esa utilidad no satisface el rendimiento esperado por el propietario, si no cubre el costo de oportunidad de los recursos invertidos en el negocio, esa operación no está creando valor, por lo contrario, lo está destruyendo. ***En resumen, se crea valor al obtener un rendimiento superior al costo de oportunidad del capital invertido (Copeland y otros, 2000: 54).***

La anterior afirmación se traduce en una medición interna de lo que se entiende por creación de valor, El valor de la empresa es el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa, la creación de valor debe ser el objetivo de toda buena gerencia, la premisa fundamental que debe seguir la gerencia para que sus operaciones se orienten a mejorar el rendimiento de los propietarios. Una vez medidos los resultados para un período, la gerencia puede determinar si ha logrado llegar a la meta de satisfacer el rendimiento esperado por los propietarios. Si hasta ahora el objetivo ha sido la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido sustituido por el de creación de valor.

En síntesis dicho de otro modo, se crea valor en las empresas del sector privado cuando la utilidad o riqueza que genera es lo 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
- 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).

Siguiendo con la reflexión, 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 que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Lo más importante es crear valor para el *cliente*. Cuando una empresa del sector privado, desempeña adecuadamente sus operaciones, el resultado será tener clientes satisfechos y fidelizados lo que tendrá como recompensa, ganancias, incremento en el valor de los accionistas y estabilidad financiera que esto proporciona a la empresa.

El mercado dispone de mecanismos que cuantifican qué tanto valor se está creando o destruyendo en una empresa, ya sea con base en su situación actual o con base en expectativas de desempeño a futuro. En pocas palabras, en el mercado de capitales, con la intervención activa de los accionistas e inversionistas, puede observarse una medida aproximada de la satisfacción de los propietarios con la creación de valor en sus empresas.

1.1 Medición externa de la creación de valor: Mercado de capitales o financiero (BV).

La creación de valor ocurre dentro de la empresa del sector privado y depende de las acciones que ejecuta la alta gerencia. Sin embargo, el logro de este objetivo no siempre se evalúa con los resultados de uno o varios períodos, sino que se anticipan los resultados evaluando la estrategia que se utiliza en la empresa. Cuando un inversionista se interesa por participar en el financiamiento de una empresa como en este caso del sector privado (Ya sea como accionista o como acreedor) tiene la expectativa de alcanzar un rendimiento mínimo, que estará estrechamente relacionado con el nivel de riesgo implícito en las operaciones de ese negocio. Según (Vera, 2000: 69) aquellas empresas que resulten atractivas pueden tener un valor de mercado superior al que reflejan sus libros contables. Lo que significa que los inversionistas están dispuestos a pagar un precio mayor por los títulos de este tipo de empresas del sector privado, ante la expectativa de que sus operaciones generarán un mayor valor en el futuro. Esto significa que la información disponible en el mercado le permite al inversionista formar una opinión sobre la calidad de los resultados presentes y futuros de una empresa, y sobre esta base tomar sus decisiones, en otras palabras, el mercado anticipa la creación o destrucción de valor en una organización, incidiendo en la cotización de sus títulos la bolsa valores. Existen diferentes métodos que permiten cuantificar este comportamiento del mercado. Uno de ellos es el denominado **Valor de Mercado Agregado (Market Value Added, MVA) (Stewart, 1999)**, el cual "...estima la manera como los inversionistas cuantifican la generación de valor actual y potencial de un negocio, a través de sus decisiones de inversión en el mercado de capitales" (Vera, 2000: 69).

Su cálculo es simple y se determina de acuerdo con la fórmula:

$$\text{MVA} = \text{VALOR DE MERCADO DE LA EMPRESA} - \text{VALOR EN LIBROS DE LA EMPRESA} \\ \text{(DEUDA + PATRIMONIO)} \qquad \qquad \qquad \text{(DEUDA + PATRIMONIO)}$$

El MVA proporciona una medición de lo que espera el inversionista del negocio, como ya se ha dicho, una medición de carácter externo que cuantifica de antemano los resultados que se esperan obtener en el futuro "Aquellas organizaciones que apliquen estrategias conducentes a activar su potencial de creación de valor presente y/o futuro, tienden a presentar un MVA con cifras positivas, mientras que para las empresas del sector privado, que no están explotando adecuadamente ese potencial no resultan atractivas en el mercado de capitales y se verán enfrentadas con un MVA negativo" (Vera, 2000: 69). Las empresa del sector privado, pueden llevar sus acciones a la bolsa de valores es una decisión que algunas compañías toman como una forma de financiarse de forma fácil y transparente, y con estos recursos financiar la expansión y el desarrollo de planes empresariales que requieren cantidades importantes de capital. Es además una declaración de solvencia y de competitividad frente al mercado. Pero más allá de las formas cómo beneficia a las empresas hacer parte del mercado de valores, hay múltiples razones por las cuales el país y la sociedad se benefician de tener compañías con acciones que se transan públicamente. El mercado de valores juega un rol fundamental en el crecimiento económico. Las empresas que participan en él tienen más oportunidades de financiación que les permiten generar mayor empleo, hacer más competitivos sus negocios y de esta manera generar rendimientos para la re inversión o para depositar nuevamente en sus accionistas y activar nuevamente el círculo de inversión y consumo.

La adopción de sistemas gerenciales basados en la creación de valor está tomando fuerza a escala internacional, y las metodologías de evaluación del desempeño financiero están evolucionando para estar a tono con este objetivo. Como afirman Slater y Olson (1996: 48) “el propósito económico fundamental de una corporación es la creación de riqueza para sus propietarios; ésta se ha convertido en una motivación tan poderosa que puede decirse que ‘crear valor para el accionista’ constituye la filosofía gerencial de los 90”. Asimismo, Rappaport (1998: 1) señala que “en los próximos 10 años la creación de valor para el accionista se convertirá en la norma global para la medición del desempeño de los negocios”.

2. LA GERENCIA BASADA EN VALOR (GBV).

Una gerencia basada en el valor constituye una herramienta muy poderosa, permitiendo la unión entre las decisiones financieras y las estrategias que tienen las empresas del sector privado, la creación de valor ha estado presente a lo largo del tiempo, James Knigh (1998: 101) define a la GVB como “...una vía que permite al gerente concentrarse en la estrategia de la empresa, lograr una mejor alineación de funciones y una mayor creación de valor. Gerenciar el valor se traduce en la correcta utilización y combinación del capital y otros recursos para generar flujos de efectivo provenientes de las operaciones del negocio; la gerencia del valor no es un evento que ocurra de vez en cuando, es un proceso continuo de decisiones enfocadas en la creación de valor”.

El objetivo fundamental de todas las empresas del sector privado, es satisfacer a sus stakeholders, accionistas, empleados, clientes, proveedores y aliados estratégicos etc. Se puede decir que es la Generación de Valor toda una filosofía que está cambiando la forma de ver las finanzas en las empresas. Esta filosofía se viene convirtiendo en el reto más importante para todas aquellas organizaciones que deseen permanecer en un mercado donde los inversionistas son cada vez más exigentes y conocer mejor los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa nos ayuda a minimizar el costo e impacto que tienen para la empresa, y cumplir con las exigencias. Toda organización debe de tener un esquema de implantación o gestión de sus riesgos, esto nos ayuda a proteger los activos y el patrimonio de la organización y al mejoramiento continuo de estos.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la adaptación a un nuevo sistema no es fácil, sobre todo cuando los cambios a efectuar no son únicamente en la estructura de la empresa, sino que también debemos cambiar de formas de pensar y derrumbar maneras arcaicas de gerenciar, de introducción a nuevos sistemas de medición de resultados. Las empresas del sector privado, no debe buscar la perfección sino la excelencia para esto el personal de la empresa desde el gerente has sus subordinados deben cuestionar con argumentos los procesos y prácticas actuales, capacitar al personal en técnicas de mejoramiento continuo donde los empleados sean más eficientes en sus labores asignadas, detectar y eliminar los errores en forma inmediata, remunerar de acuerdo a los méritos y logros

a sus empleados, tener sistemas productivos que no sea rígidos para lograr la optimización de los recursos.

Pero no basta con conocer el procedimiento; es necesario que se den algunas condiciones como: compromiso de la alta dirección, cambio de patrones culturales, evaluación y definición de paradigmas, manejo del ciclo PHVA, reconocer los factores fundamentales de supervivencia, conciencia de la necesidad del cambio, compromiso del trabajo en equipo, diagnóstico preciso, satisfacción del cliente interno y externo, implementar un sistema de evaluación con indicadores claros y alcanzables, compartirlos beneficios, trabajar con hechos y datos, tener mucha pero mucha capacitación al personal.

Según Sharman (1999: 1) “la GVB es un enfoque integral para gerenciar las actividades de una organización, y asegurarse que el rendimiento del accionista se está maximizando. El rendimiento del accionista está representado por beneficios, rendimiento sobre su inversión, lealtad de los clientes, y empleados satisfechos, o, en el caso de departamentos gubernamentales, contribuyentes y usuarios de servicios satisfechos”.

La adopción de esta estrategia requiere una transformación tanto de la mentalidad de los gerentes como de los procesos y sistemas de la organización, para conectarlos con el objetivo de la creación de valor. “Una mentalidad orientada a la creación de valor le permite a la alta gerencia estar totalmente consciente de que su principal objetivo es la maximización del valor, y tener reglas claras para tomar decisiones cuando otros objetivos tengan mayor prioridad que el primero (por ejemplo, la generación de empleo u objetivos relacionados con aspectos ambientales); significa ser capaz de analizar y entender de manera apropiada cuáles son las variables de desempeño que generan valor en la empresa... Los procesos y sistemas gerenciales estimulan a los directivos y empleados a desempeñarse de manera tal que su comportamiento contribuya a la maximización del valor.

2.2 Ciclos que conforman una gerencia basada en valor.

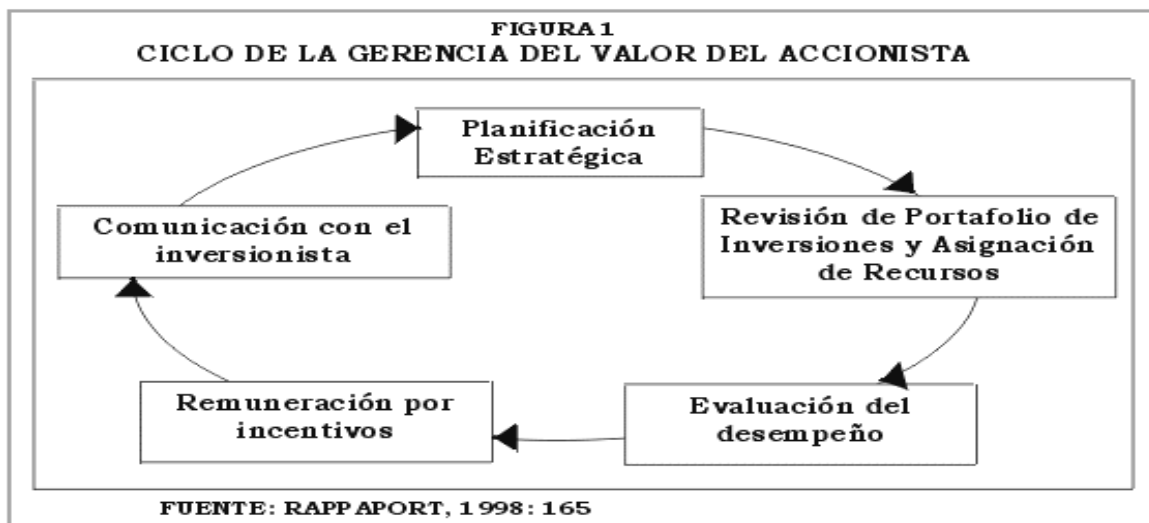


Imagen 1.

Una vez definidos los resultados esperados con la implementación, comienzan a operar las 3 fases restantes del proceso:

1. Concertar el compromiso con la creación de valor: el compromiso debe comenzar con la alta gerencia, que debe entender en primer lugar los beneficios a generarse con el cambio.

2. Introducir la creación de valor como estándar de todos los procesos y

Actividades: esta fase aplica la creación de valor como el criterio que orientará la planificación, toma de decisiones, evaluación del desempeño, y la fijación de remuneración por incentivos.

3. Reforzar la utilización del criterio creación de valor: una vez introducida la metodología de la VBM, debe reforzarse continuamente, apoyando la acción de los gerentes y empleados en áreas como planificación estratégica, formulación de presupuestos anuales, medición del desempeño, remuneración por incentivos.

■ *¿Cómo evaluar el estado actual de la GVB en la organización?*

Hay seis características que miden el estado corriente de la GBV en las organizaciones, aun sin empezar a implementarla, estas son:

El desempeño: Se debe medir, a través del benchmarking, si el desempeño global de la empresa está mejorando o no.

- **La mentalidad:** Se debe observar, objetivamente, cómo se toman las decisiones, basados en qué parámetros (operativos, financieros, de corto o largo plazo, etc.).

- **Entendimiento y compromiso:** se evalúa qué tanto compromiso existe, en todos los niveles de la empresa, con el bienestar de la organización. Además, qué tanto entiende la gerencia la parte operacional, para saber si podrá identificar más adelante los inductores de valor.
- **Comunicación:** se debe evaluar si los planes y las estrategias, realizados en determinado nivel, son conocidos por toda la organización, además, si a otro nivel se tiene la posibilidad de generar ideas que puedan llegar a favorecer los resultados.
- **Motivación:** se debe analizar si los planes de compensación y los objetivos y metas trazados, motivan al personal para alcanzar una mayor productividad y mejores resultados, tanto a nivel operativo como administrativo.
- **Costo:** se tiene que evaluar si la implantación del sistema puede ocasionar elevados costos, lo cual va en contravía de la GBV, ya que este debe ser un proceso de bajo costo, que beneficie a la organización.

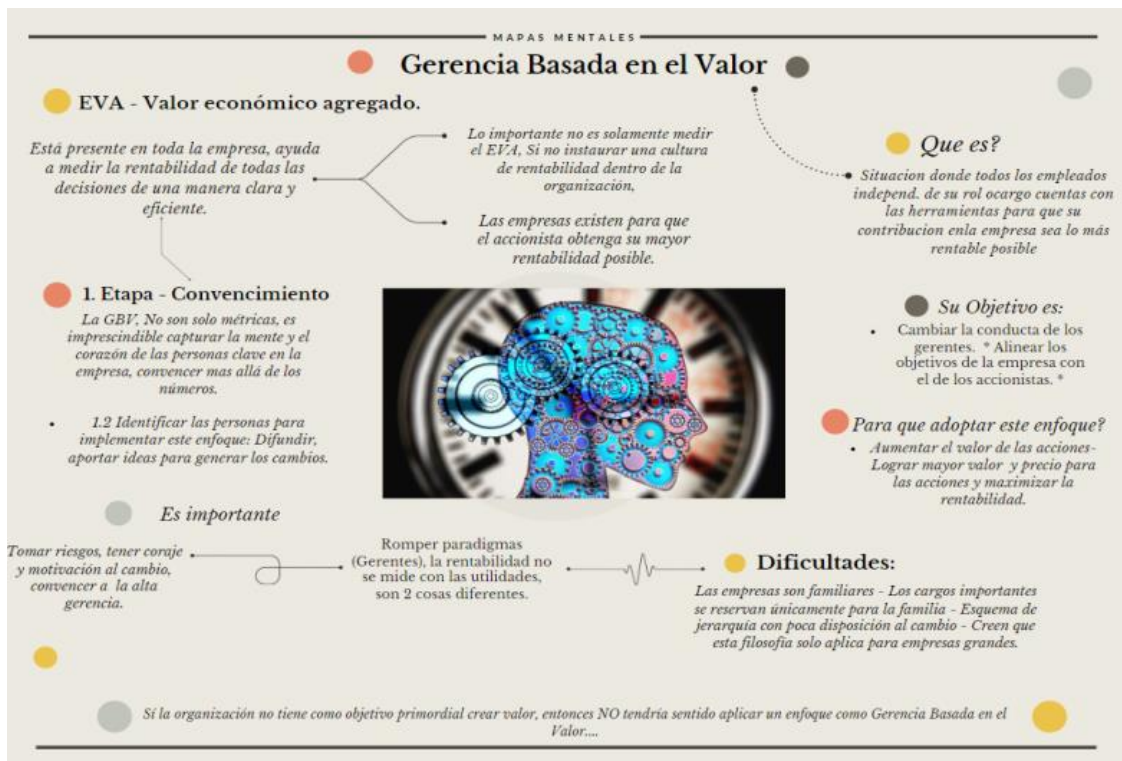


Imagen 2 - Fuente: Elaboración propia.

Estas condiciones deben

ser evaluadas antes de tomar la decisión de involucrarse en la GBV, conociendo en qué situación se está, se podrá operar el sistema más fácilmente.

Siendo así, una verdadera GBV requiere un cambio de mentalidad para quienes toman decisiones en todos los niveles, es un largo y complejo proceso que usualmente toma dos años para ser implementado. Durante el primer año, el personal es entrenado para que aprenda a usar sus herramientas, especialmente los inductores de valor. El segundo año sus conocimientos se hacen sólidos y, cuando existe confianza en que realmente funciona a todos los niveles, se puede hablar de un esquema de compensación basado en la generación de valor.

- **4 pasos claves para una implementación exitosa la GBV.**

- Contratar al mejor recurso humano disponible
- Delegar la toma de decisiones en aquellos con el mejor conocimiento para tomarlas
- Usar indicadores de valor para asegurar que el poder de decisiones se usa bien
- Alinear los incentivos de los ejecutivos mediante planes de compensación variable.

3. INDUCTORES EN LA CREACIÓN DE VALOR.

Por otra parte, es primordial hablar de los generadores de valor, que son factores que ejercen la mayor influencia en los resultados operativos y financieros (Knight, 1999: 167), de allí la importancia de identificarlos para el diseño y evaluación de estrategias generadoras de valor.



Imagen 3. Relación causa efecto entre los inductores de valor.

Estos inductores son, en el orden los siguientes:

• OPERATIVOS 1. Margen EBITDA 2. Productividad del Capital de Trabajo (NOF) 3. Productividad del Activo Fijo. • FINANCIEROS 4. Escudo Fiscal 5. Administración del Riesgo El efecto combinado del Margen EBITDA y la productividad del Capital de Trabajo se denomina Palanca de Crecimiento (PDC).

De este modo, cada gerente deberá contar con herramientas que le permitan analizar los factores que están incidiendo en los resultados de las empresas del sector privado y que comprendan la necesidad de administrar con base a planes y metas. En la medida en que un indicador esté asociado en relación causa-efecto con la generación de valor en la organización, se considerará como un Inductor de Valor, es un aspecto asociado con la operación del negocio que por tener relación causa-efecto con su valor, permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas. En el mundo de hoy, la administración gerencial de las empresas del sector privado, tiene lugar dentro del contexto de mercado competitivo, exigente y global, ya que desarrollan sus operaciones comerciales en el ámbito de la competitividad general de los negocios, donde se busca lograr resultados con eficiencia y, sobre todo, deben sumar valor a sus procesos, y a los bienes y servicios que ofertan a los clientes; esto implica, orientar sus actividades productivas y comerciales a la creación de valor para los accionistas o propietarios, los cuales esperan recibir los beneficios que puede generar la empresa, a cambio del dinero que invierten en el negocio de esta; pero además implica, que los equipos de gestión corporativa se direccionen a **obtener la máxima**

rentabilidad de las inversiones; para lo cual se deben gestionar la organización económica determinando e impulsando los inductores de valor, buscando lograr un aumento real en el precio de las acciones; cabe decir, adoptando la filosofía centrada en la gerencia basada en el valor y operativa para agregar valor.



Imagen 4 – Fuente: Diapositiva tomada de la clase del profesor Mauricio Alejandro Bedoya Jimenez, seminario Gerencia del valor.

Un inductor de valor es simplemente cualquier variable que afecta el valor de una empresa, para este caso, empresas del sector privado.

Según Milla (2011, p.5) la filosofía de la gerencia basada en el valor no solo "...tiene como uno de sus grandes retos la identificación de medidas adecuadas de creación de valor desde la doble perspectiva, externa e interna. Otro gran reto es identificar las palancas o inductores que promueven dicha creación de valor". No solo se trata de medir la creación de valor para el

accionista, sino de identificar las fuentes de creación de valor y promover y gestionar dicha creación de valor”. Asimismo, el concepto de creación de valor aceptado como “...el mecanismo más utilizado para la evaluación de la gestión de las organizaciones en términos de los resultados ligados a la generación de riqueza, no es un lenguaje manejado en general por los gerentes...” (Sandoval J.L, 2014), y se resisten a interiorizar que “Los inductores tienen como objetivo orientar a la gerencia a crear valor o sea aumentar la rentabilidad y riqueza del accionista” (Jiménez, Rojas y Ramírez, 2017).

4. LA RENTABILIDAD Y SUS RIESGOS.

Consideramos que uno de los principales riesgos y más importantes dentro de la compañía es el riesgo financiero, el cual se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización, porque en el momento en que se decida invertir en cualquier producto o servicio el inversionista tendrá que investigar el entorno, situación o sensibilidad del mercado y buscar la combinación óptima riesgo-retorno que se ajuste a las restricciones del mercado y a su nivel de aversión al riesgo, es decir a mayor riesgo mayor rentabilidad.

Aquí es donde el inversionista o el personal a cargo de tomar las decisiones más importantes dentro de las empresas del sector privado, tendrá que analizar, monitorear y gerenciar de la forma más asertiva esa inversión para que su retorno y rentabilidad sea la esperada o más para la organización.

Sin embargo es de gran interés que el personal encargado para tomar las decisiones a nivel jerárquico dentro de la organización deberá contar con gran experiencia y un criterio idóneo para que la decisión que tome sea la correcta en todos los aspectos es decir, toda acción que tiene una consecuencia esta puede ser positiva o negativa para la compañía donde puede haber pérdidas que puedan llegar a la organización a una crisis financiera donde la organización no pueda asumir con las obligaciones financieras por falta de liquidez.

En base a lo anterior mencionado, la toma de decisiones y su forma de gerenciar es única para cada empresa porque supone una combinación diferente de valores, políticas, criterios, habilidades, recursos, fortalezas y debilidades.

Es decir, no se puede tomar la estrategia y nivel de gestión de otra organización, hay que identificar el nivel, el carácter y la naturaleza de la empresa (sector privado), donde se identifiquen correctamente los peligros, oportunidades, en base a esto se realice un análisis que permita elaborar estrategias adecuadas al nivel de los objetivos. Por esto es imprescindible que el gerente al tomar de las decisiones tenga amplio conocimiento acerca de la situación actual de la organización y en base a los valores, políticas, criterios, habilidades, recursos, fortalezas y debilidades; pueda implementar y crear estrategias para lograr el cumplimiento de esos

objetivos y metas establecidas donde busque maximizar la rentabilidad para la organización, es decir que el (EVA) Valor Económico Agregado sea superior para los accionistas.

Por consiguiente, la clave de una estrategia exitosa consiste en crear una ventaja competitiva sostenible para poder vencer a la competencia. Antes de salir al mercado debe medir fuerzas y recursos con la competencia, crear valor en los clientes actuales y lograr captar nuevos, ya que en ocasiones una estrategia buena no es suficiente para garantizar el éxito. Toda organización debe apuntar a identificar aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la rentabilidad, controlar los costos y gastos. Algunos de estos indicadores son el **EVA, ROE, ROA, ROI, MARGEN DE UTILIDAD BRUTA, WACC**.

Estos nos permiten conocer la situación actual de la rentabilidad de nuestra inversión o los beneficios que se obtienen, cada uno de ellos nos brindan datos precisos y exactos, con la información obtenida se realiza un análisis general para determinar si hubieron pérdidas o ganancias y si se cuenta con presupuesto para inversiones futuras en los nuevos proyectos de la organización, mirar si es viable volver a invertir en dicho mercado. Como bien sabemos, en toda inversión que busque generar mayor rentabilidad y flujos de caja, esta tiene un alto porcentaje de riesgo o la posibilidad de que se deriven pérdidas debido a la posición del mercado, posición del negocio frente a los mercados en los que se opera, son riesgos del negocio que está incluido dentro del riesgo estratégico donde se establece y determina cual es la estrategia que se implementa para lograr los objetivos organizacionales.

Toda unidad productora de bienes y servicios, para ser efectiva, productiva y competitiva, debe saber qué hace, hacia dónde va, cuáles son sus fortalezas y debilidades. Prieto Herrera, J. E. (2011). Por esto se deben fijar límites, anticiparse a situaciones para superar las crisis, mantienen un clima laboral favorable e idóneo y promueven el mejoramiento continuo de los procesos de la organización y buscar la satisfacción tanto del cliente interno como externo. Es importante comprender que las empresas no actúan como una entidad aislada; por el contrario, las relaciones con intermediarios financieros, mercados y gobiernos, son estrechas y dinámicas.

La rentabilidad es entonces el resultado que se obtiene al realizar una inversión exitosa dependiendo del sector donde se encuentre la empresa y su adecuada gestión, donde esta rentabilidad puede variar según el sector económico al que corresponda la empresa, es decir nos permite realizar comparaciones con otras empresas del sector privado y de la misma naturaleza. Aquí es donde se evidencia que la toma de decisiones y la estrategia implementada fue la adecuada, o al contrario no se obtuvieron los resultados esperados.

Cuando se presentan factores o situaciones que no son predecibles o que tienen un porcentaje de impactar negativamente en la proyección y ejecución de un plan estratégico, estas no se deben de dejar de monitorear e implementar y hacerle seguimiento constante para poder identificar estas situaciones a tiempo y así no generarle pérdidas a la compañía durante un periodo determinado. Toda organización busca ser rentable para ello se hace necesario distinguir entre: Rentabilidad, liquidez y solvencia. Una empresa puede ser muy rentable y sin

embargo tener poca solidez financiera, otra puede ser sólida financieramente pero no rendir suficientes beneficios.

Es muy importante conocer las **diferencias entre solvencia, liquidez y rentabilidad**. No es lo mismo decir que una empresa del sector privado, cuenta con liquidez a que la empresa sea rentable. Tener un concepto equivocado sobre estos elementos puede hacernos tener una idea errónea sobre la salud financiera de una organización. liquidez y solvencia no es lo mismo son términos semejantes que están conectados entre sí ya que una busca satisfacer sus deudas, tanto a largo como a corto plazo, la liquidez se refiere a sus activos y deudas a corto plazo y rentabilidad capacidad de la empresa para crear ganancias y beneficios.

Por otra parte, el desempeño financiero de una organización es sin duda, uno de los aspectos más importante y difícil determinar de acuerdo a las medida e indicadores que se han generado para buscar la rentabilidad y liquidez de la organización. Hay muchas organizaciones e erróneamente buscan reducir los costos pensando que de esta manera van a lograr alcanzar un mayor rendimiento para los accionistas, son prácticas coyunturales, realizadas cuyo resultado se traduce en recortes de gastos supuestamente innecesarios y superfluos, es un proceso que genera inestabilidad en la creación e innovación de sus productos o servicios.

Todo sistema de costos debe permitir planificar, medir y controlar los costos a cualquier nivel de la empresa, sólo así se pueden tomar decisiones coherentes que permitan maniobrar las variables (costos, ventas, activos, y otras) para incrementar la rentabilidad financiera, puesto que gran parte del comportamiento de dichas variables dependen del mejoramiento continuo, que permite a su vez el uso racional de recursos (reducción de costos y activos) y el perfeccionamiento de las actividades que añaden valor y diferenciación al producto (incremento de la unidades vendidas y precios).Morillo, M. (2017), es decir toda organización debe de tener la capacidad para gestionar de forma eficiente las variables (costos, ventas, activos, y otras) y ser rentables, sin tocar la calidad,e innovación de sus productos y seguir manteniendo la satisfacción de sus clientes.

CONCLUSIONES

La creación de valor está definida como la capacidad que tienen las empresas para generar utilidades a través de su actividad económica. Es un compromiso de todos los miembros de la organización (accionista, gerentes y empleados, actuar en la participación de generación de valor pero para esto se debe tener un genuino cambio de mentalidad, para así lograr la mejora continúa en todos los niveles de la empresa, ya que de ello depende la toma de decisiones asertivas para la empresa, debe haber un cambio estructural, cambiar la forma de pensar, introducir nuevos sistemas de medición de resultados, y esquemas de compensación que monitorean e incentiven a los empleados para alcanzar los objetivos trazados. Además, la gerencia basada en el valor rompe paradigmas cómo ejemplo, que la gestión empresarial solo se mide con la utilidad neta, ya que muchas empresas pueden tener altos niveles de utilidad en sus estados de resultados, más no quiere decir que estén agregando valor.

Se puede decir entonces que la generación de valor es todo aquello que cambie la forma de ver las finanzas en la empresa, es un mejoramiento continuo.

Por consiguiente las empresas del sector privado, hoy en día deben estar a la vanguardia en procesos administrativos que les proporcionen bases técnicas, analíticas y operativas donde puedan verificar de manera eficaz la generación de valor, esta por su parte contribuye puntualmente a que las organizaciones que implementen la Gerencia Basada en valor incrementen sus inversiones, mejoren sus funciones financieras, aumente sus flujos de caja, y administre de una manera adecuada su capital de trabajo. Es importante decir, que el valor se crea en el largo plazo, cuando el desempeño se genera, planifica y mide a través del uso de los flujos de efectivo ajustados de acuerdo al riesgo, y no utilizando los beneficios contables en el corto plazo. No todo crecimiento crea valor.

REFERENCIAS

- <https://economipedia.com/definiciones/creacion-de-valor.html>
- <https://www.bancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/economia-finanzas/razones-cotizar-bolsa-valores#:~:text=Las%20empresas%20que%20participan%20de,c%C3%ADrculo%20de%20inversi%C3%B3n%20y%20consumo.>
- <https://www.gestiopolis.com/gerencia-basada-valor-gbv-value-based-management-vbm/#:~:text=Cuatro%20procesos%20principales%20origen%20la,enfocados%20al%20cumplimiento%20de%20las.>
- https://aeca.es/wp-content/uploads/2014/05/1_jimenez.pdf
 - <https://www.master-malaga.com/economia/solvencia-liquidez-rentabilidad/>

Artículo de revista:

- Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Vol 1. No.2 Noviembre de 2000, pp 109-132. Universidad de Nariño Por: Mary A. Vera Colina /**

Capítulo de libro:

- Alonso C. J. C. y Berggrun P. L. (2015). Introducción al análisis de riesgo financiero (3a. ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones.
- Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas Aplicación de un modelo por objetivos y resultados Arboleda Naranjo, R. (2014).
- Ocampo Florez, E. D. (2009). Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras (2a. ed.). 2. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.

- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial* (3a. ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/remington/69160?>
- GUTIÉRREZ, Luis. (1992). *Finanzas Prácticas para países en desarrollo*. Colombia: Editorial Norma
- KNIGHT, James (1998). *Value Based Management: developing a systematic approach to create shareholder value*. New York: McGraw-Hill.
- BREALEY, Richard y MYERS, Stewart (1991). *Principios de Finanzas Corporativas*. 2ª. Edición. Madrid: McGraw-Hill.
- VERA COLINA, Mary (2000). “EVA y CVA como medidas de la creación de valor de un negocio. Una introducción”. En *Tendencias*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño (Colombia). Vol. I No. 1. Mayo. 65 - 85.
- WESTON, Fred Y BRIGHAM, Harold (1994). *Fundamentos de Administración - Financiera*. 10ª edición. México: McGraw-Hill.