



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

## **Diseño Estratégico para la Creación de Valor Sostenible**

### **AUTORES**

**Serrano T, Julio C. C.I: 16702286**

**Raposo R, Wuillian J. C.I: 17539026**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para  
optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**Cumaná, noviembre de 2009**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

## **Diseño Estratégico para la Creación de Valor Sostenible**

### **AUTORES**

**Serrano T, Julio C. C.I: 16702286**

**Raposo R, Wuillian J. C.I: 17539026**

## **ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

**Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 12 días del mes de noviembre de 2009**

---

**Profesora  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
Jurado Asesor**

---

**Profesora  
M.Sc. Elka Malavé  
Jurado Asesor**

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	6
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 El Problema de Investigación.....	6
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación .....	6
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	22
1.1.2.1 Objetivo General .....	22
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.2 Marco Metodológico.....	23
1.2.1 Nivel de la Investigación.....	24
1.2.2 Tipos de Investigación .....	25
1.2.3 Población y Muestra.....	25
1.2.4 Fuente de la Información .....	26
1.2.5 Técnicas, Instrumentos y Estrategias para la Recolección, Procesamiento y Análisis de la Información. ....	27
CAPÍTULO II .....	28
CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE EN LAS ORGANIZACIONES .....	28
2.1 Definición de Valor.....	28
2.2 Definición de Creación o generación de Valor .....	29
2.3 La Gerencia Basada en Valor (GBV).....	31
2.3.1 Definición de la gerencia basada en valor.....	32
2.3.2 Fases que conforman una Gerencia Basada en Valor .....	36
2.3.3 Selección de indicadores de desempeño apropiados.....	39
2.4 Sostenibilidad.....	41
2.4.1 Desarrollo Sostenible .....	48
2.4.2 Características de un Desarrollo Sostenible.....	54
2.4.3 Elementos de un Crecimiento Rentable y Sostenible .....	55
2.5 Creación de Valor Sostenible en las Organizaciones.....	58
CAPÍTULO III .....	76
ESTRATEGIAS PARA LA CREACION DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES .....	76
3.1 Definición de Estrategias .....	76
3.2. Características de las Estrategias .....	80
3.3 Importancia de las Estrategias.....	80

3.4 Elementos de las Estrategias .....	81
3.5 Componentes de las Estrategias .....	83
3.6 Clasificación de las Estrategias .....	83
3.7 Perspectivas de las Estrategias .....	87
3.8 Niveles de la Estrategia .....	88
3.9 Ciclo de las Estrategias .....	89
3.10 Estrategias proactivas enfocadas hacia la creación de valor .....	90
3.11 Proceso Estratégico .....	100
3.11.1 Planificación Estratégica .....	102
3.11.2 Selección, comunicación e implementación de la estrategia .....	108
3.11.3 Evaluación de la estrategia .....	109
3.12 Las Estrategias y la Estructura Organizacional .....	111
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>113</b>
<b>DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE ..</b>	<b>113</b>
4.1 Elementos internos y externos que afectan la creación de valor sostenible en las organizaciones .....	113
4.2 Factores implícitos en la misión, visión y objetivos estratégicos para la creación de valor sostenible en las organizaciones. ....	124
4.3 Estrategias enfocadas hacia la creación de valor sostenible en la organización. ....	140
4.4 Proceso de implantación de las estrategias para la creación de valor sostenible en las organizaciones .....	150
4.5 Proceso de evaluación de las estrategias para la creación de valor sostenible en las organizaciones. ....	158
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>168</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>171</b>
Hoja de Metadatos .....	179

## DEDICATORIA

A Dios por darme salud y fuerza para superar todos los inconvenientes que han surgido a lo largo de toda mi vida.

A mi padre Carlos Serrano y, en especial, a mi madre María Trujillo, quien siempre ha estado a mi lado. Y a ambos, por darme la vida, salud, consejos y el apoyo necesario para lograr mis metas.

A toda mi familia y, en especial a mis primas Francys Wetter y Danielys Blanco y mis tías Exdiower e Inés Serrano y Luisa Wetter, con quienes he compartido grandes momentos.

A mis primos para que les sirva de ejemplo de que las cosas se pueden lograr con esfuerzo y dedicación.

A mis amigos, Auri, Rosmelys, Mariela, Héctor, María, Rafael, Lisette, Romelina, Robert, entre otros, y en especial a Xiorelys Cesín, quien han estado conmigo a todo lo largo de mi carrera. Con ellos he compartido grandes momentos. Gracias por su amistad.

*Julio C. Serrano T*

## DEDICATORIA

En primer lugar, no podría empezar sin nombrar a una persona que con mucho esfuerzo, sacrificio y convicción ha alcanzado una por una los objetivos propuestos en su vida y esa persona especial soy: YO!!!. Espero que este sea el primer trabajo de muchos por realizar y la primera de muchas metas por alcanzar.

A Elena Rodríguez, por ser mi madre, el ser que me ha dado la vida; por ser mi amiga, gracias por todos esos consejos, palabras de aliento, y por el cariño y apoyo que siempre me has dado, eres todo para mí. Al Sr. Arquímedes Raposo, mi querido padre, la persona a la que le debo todos mis esfuerzos, gracias por apoyarme en todo. Te quiero.

A todos mis hermanos, Jennifer, Deinis y Arquímedes José, los quiero gracias por el cariño y apoyo.

A mis abuelos, Adriana Herrera (maita) y Teófilo Rodríguez (paito) que dios los bendiga y siga dándole fuerzas y vida. A mis tías y tíos los cuales son muchos y no los quiero mencionar total los quiero por estar siempre pendientes de mí. Gracias.

A mi querida novia, por su cariño, comprensión y el apoyo brindado, te quiero Eleana.

A mis amigos y actuales compañeros de estudios: Aurimar, Rosmelys, Robert, Héctor, Julio Cesar, Heliannys, Romelina, María de los Ángeles, María Eugenia, Mairyn, Raquel, Pedro, y el que se me olvido escribir ruego me disculpe, gracias a todos por tantos momentos agradables que hemos compartidos.

*William J. Raposo. R.*

## AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente, porque me ha dado salud, inteligencia y sabiduría para cumplir este primer gran logro en mi vida.

A la Universidad de Oriente por darme la oportunidad de formarme profesionalmente en una carrera y a todos los profesores y profesoras que de una y otra manera estuvieron involucrados en ello.

A mis profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por haberme prestado su apoyo y colaboración durante la realización de esta investigación y, por todos los consejos, apoyo y lecciones de vida que nos dieron tanto a mis compañeros como a mí.

A mis padres por ser esa base espiritual y emocional sobre la cual sustento mi existencia, ejemplo de vida y mis logros.

A mi tía Exdiower Serrano quien en muchas ocasiones me llenó de aliento y motivación para seguir adelante.

A mis compañeros del curso especial de grado por todos los momentos alegres que compartimos y el apoyo que nos dimos mutuamente y, en especial a Wuillian Raposo, por ser mi compañero de tesis y amigo.

*Julio C. Serrano T.*

## AGRADECIMIENTOS

A Dios quien me dio la salud, la sabiduría y la fortaleza necesaria para lograr esta meta.

A mis padres y hermanos, por apoyarme y ayudarme a lograr mis objetivos.

A mis abuelos y abuelas Adriana y Teófilo, a mis tíos y tías, por el apoyo que me dieron en esta etapa de mi vida.

A los profesores de la Escuela de Administración, en especial a las distinguidas profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé quienes me dejaron una gran enseñanza no solo profesional sino como persona mientras desarrollamos el curso especial de grado mil gracias.

A mis compañeros de clase Rosmelis, Karen, Aurimar, Rafael, Marielys, Héctor, Eduard, Isabel y todos aquellos con quien tuve el placer de compartir en esta etapa de mi vida.

A mi compañero de tesis Julio Cesar Serrano, porque ayudó a ser posible este trabajo. Mil gracias y te deseo mucho éxito.

A todos mis amigos, quienes creyeron en mí desde un principio gracias de todo corazón.

A todos mis compañeros de trabajo de la Coordinación de Postgrado en Educación.

*William J. Raposo R.*



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

## **DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE**

**AUTORES**

**Serrano T., Julio C.  
Raposo R., Wuillian J.**

### **RESUMEN**

Las organizaciones siempre necesitan estar a la vanguardia desde que existe la apertura de los mercados a nivel global, con lo cual la competencia por el dominio de los mismos dificulta en gran medida que una empresa pueda llegar a tener éxito de forma más rápida. Para poder estar a la altura de sus competidores, recurren a herramientas denominadas estrategias, a través de las cuales pueden idear planes para aumentar sus capacidades y obtener una mayor ventaja competitiva, por lo que, se han abocado a formular estrategias enfocadas hacia la creación de valor sostenible, que les permitan no sólo cumplir con sus objetivos y obtener mayores beneficios en sus inversiones, sino que también garantice estabilidad a largo plazo. En tal sentido, el objetivo de la presente investigación consiste en definir un diseño estratégico para la creación de valor sostenible como modelo estratégico para empresas que deseen adoptar esta metodología, de manera tal que les sirva de guía a la hora de formular, implementar y evaluar estrategias creadoras de valor sostenible. Encontrándose que una organización que preste mayor importancia a la generación de valor sostenible, siempre va a ser más atractiva a los inversionistas porque la misma se encarga de crear estrategias que le permiten mantener esta ventaja sobre sus competidores, y al mismo tiempo contribuye con los grupos externos mediante la ejecución de planes de responsabilidad social empresarial con los cuales se mejoran los niveles de vida de algunos sectores de la sociedad o la aportación de bienes económicos o materiales a instituciones dedicadas a realizar labores sociales.

**Palabras Claves:** Estrategias, Creación de Valor, Sostenibilidad, y Organización

## INTRODUCCIÓN

En un mundo tan cambiante como el de hoy, las organizaciones siempre necesitan estar a la vanguardia, y mucho más aún, desde que existe la apertura de los mercados a nivel global, con lo cual la competencia por el dominio de los mismos ya no sólo se lleva a cabo dentro de los límites de las regiones donde éstas existen, sino que también tienen que hacerlo con estas nuevas organizaciones de origen extranjero, lo que dificulta en gran medida que una empresa puede llegar a tener éxito de una forma más rápida, debido a que ahora tienen que esforzarse mucho más para ganarse un lugar respetable en los mercados globales. Para poder estar a la altura de sus competidores, las organizaciones recurren a una serie de estrategias, a través de las cuales pueden idear planes que les permitan aumentar sus capacidades y obtener una mayor ventaja competitiva. Las estrategias representan un elemento importante para el éxito de las organizaciones y han ido ganado terreno en el área gerencial.

Todos estos cambios a nivel mundial y sobre todo en lo económico, implican riesgos que las organizaciones se ven en la necesidad de asumir, que son los que obligan a tomar decisiones, de tal forma que se puedan sentar las bases para crear estrategias que le permitan implantar ventajas frente a otras organizaciones en un mercado cada vez más dinámico.

A este respecto, las estrategias son todas aquellas acciones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos de la organización, debido a que las mismas facilitan un mejor desarrollo, permitiendo así medir su grado de desenvolvimiento. Las estrategias son definidas a través de un proceso que involucra tomar en cuenta el ambiente o contexto donde se encuentra inmersa la organización, investigar alternativas de acción, identificar prioridades y su naturaleza, elegir las estrategias que más se adapten a las necesidades y objetivos y elaborar programas de acción

considerando en el presente y futuro la existencia de una gran número de factores de cambios y de riesgos, que deben ser afrontados por la gerencia.

Mediante este proceso se pueden formular las metas, determinar los objetivos y estrategias actuales, análisis de los recursos, identificación de oportunidades y amenazas, así como también el grado de cambio requerido en la estrategia actual, identificar, evaluar y seleccionar las mejores opciones de estrategias.

Con la aparición de un nuevo concepto conocido como creación de valor, que consiste en el aprovechamiento de las mejores oportunidades de inversión, con el fin de obtener beneficios por encima de los esperados, que permita no sólo cubrir el capital invertido sino también los costos del mismo y obtener un remanente o excedente de beneficios producto de la inversión realizada; las organizaciones se han abocado a formular estrategias enfocadas hacia la creación de valor, que permitan no sólo cumplir con sus objetivos y obtener mayores beneficios en sus inversiones, sino que también les garantiza estabilidad a largo plazo, lo que se traduce en sostenibilidad en el tiempo. Es importante aclarar, que la creación de valor no sólo ocupa el ámbito económico, por el contrario, es un aspecto que abarca todos los ámbitos de la organización y la sociedad. El generar valor, refiriéndose al ambiente organizacional, no implica exclusivamente obtener un mayor beneficio económico, también se puede generar valor con la capacitación y mejoramiento del capital intelectual, contribuyendo al desarrollo de los grupos sociales (cliente, proveedores, fundaciones, entre otros) y también al de comunidades cercanas a la organización, las cuales son mayormente afectadas por el impacto de sus actividades.

La sostenibilidad se define como la medición continua del grado de beneficios obtenidos dentro o fuera del ámbito de un proyecto en particular, y la creación de valor antes definida, representan los elementos más codiciados por las organizaciones para garantizar su permanencia en el tiempo en la economía mundial. Por lo que, se

vale de la implementación de un conjunto de actividades que se desarrollan en un campo global financiero con el objeto de aprovechar el mayor número de oportunidades de inversión e incrementar sus niveles de competitividad, para formar parte de lo que se conoce como desarrollo sostenible, y dejar de buscar sólo la obtención de recursos económicos y avanzar hacia un desarrollo que tenga en cuenta las variables económica, medioambiental, social, tecnológicas, políticas y culturales.

La preocupación constante por el desarrollo sostenible es cada vez más notoria debido al aumento del interés por parte de los empresarios en cuanto a la creación de valor sostenible. El sector financiero recurre cada vez más a prácticas de gestión social, ambiental y económica en los últimos años, buscando centrarse en un comportamiento socialmente responsable como argumento para su estrategia empresarial basándose en que, hoy se concede gran importancia a la responsabilidad social corporativa como aspecto clave para lograr un desarrollo económico armonioso y sostenible.

Por esta razón, el presente informe se orientó a definir un diseño estratégico para la creación de valor sostenible en las organizaciones, ya que se determinó que las diferencias que se presentan en los procesos estratégicos en las organizaciones se deben a las condiciones externas e internas que presentan las mismas y, por tanto, ello se refleja en todos sus procesos, debido a que la planificación debe estar adaptada a la organización en base a esas condiciones. De igual manera, el contar con el establecimiento de una visión, misión y objetivos claros representan una de las herramientas vitales que debe manejar toda organización para tener un propósito, una guía a seguir y estándares en los cuales basarse para formular las estrategias.

Asimismo se encontró que, en la búsqueda de la formulación de estrategias enfocadas hacia la creación de valor es importante considerar los factores externos e internos que puedan afectar a la estrategia, y que, crear valor sostenible no se obtiene

de un momento a otro, puesto que depende de un complejo proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias, aprovechando las fortalezas que posee la organización.

También es importante destacar que en la generación de valor sostenible la administración constituye la base fundamental de una organización, ya que ella ocupa las actividades de planeación, organización, dirección y control de todos los recursos que posee dicha organización para el logro de sus objetivos. Por tanto, crear valor es una misión de toda la organización y, no una actividad limitada a un grupo de expertos o de selectos, porque el mismo es un elemento que implica a toda la organización desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos y, al mismo tiempo, implica la adopción de una serie de valores que deben ser interiorizados por todos los miembros de la organización puesto que lleva consigo un cambio cultural, que debe ser planificado y dirigido.

Ahora bien, la presente investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos, tal como se indica a continuación:

- El capítulo I: Generalidades del problema de investigación, que contiene el problema de investigación, conformado por el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación; y el marco metodológico, en el cual se indica el nivel y tipo de la investigación, población, fuentes de información y las técnicas, instrumentos y estrategias para la recolección, procesamiento y análisis de la información.
- El capítulo II: Estrategias, en el cual se incluye: la definición de estrategias, sus características e importancia, los elementos de las estrategias, sus componentes, clasificación, perspectivas, el proceso estratégico, entre otros aspectos.

- El capítulo III: Creación de valor y sostenibilidad, en el que se aborda lo relacionado con los conceptos de valor y creación de valor, la gerencia basada en valor, definición de sostenibilidad, sostenibilidad financiera, desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial en la creación de valor sostenible.
- El capítulo V: Diseño estratégico para la creación de valor sostenible, el cual trata todo lo relacionado a la descripción de los elementos internos y externos que pueden afectar la creación de valor sostenible en las organizaciones; identificación de los factores que deben estar implícitos en la misión, visión y objetivos estratégicos para la creación de valor sostenible en las organizaciones; identificar las estrategias que pueden enfocarse hacia la creación de valor sostenible en las organizaciones; describir los procesos de implantación y evaluación de la estrategia de creación de valor sostenible en las organizaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 El Problema de Investigación**

El problema de investigación es “una pregunta o una interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y que cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo” (Arias, 2006:39).

Con base en lo anterior, y tomando en cuenta lo que dicen Tamayo y Tamayo (2001), el problema de investigación consiste principalmente en el origen de la investigación, surgido a partir del momento en que aparece una interrogante o incógnita en cuanto a un tema en particular que nunca ha sido estudiado, o por lo menos no a fondo, y quedando esta incertidumbre en el aire y, que en algún momento habrá que darle respuesta, lo que representa el objetivo principal de una investigación, hallar ese conocimiento que aún se desconoce, o lo que es lo mismo, dar respuesta a dicha incógnita. De acuerdo a esto, el presente capítulo se encuentra conformado por el planteamiento del problema de investigación, los objetivos, la justificación y el alcance de la misma. Además la metodología de la investigación, donde se describe el nivel, diseño, población y técnicas y procedimientos para la obtención y análisis de la información de la investigación.

#### **1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación**

El planteamiento del problema es una generalización de la idea de investigación, en donde se toma en cuenta información global de referencia para luego llegar a un punto o aspecto específico, que viene siendo el problema a investigar, con el objeto de dar una mejor identificación y de igual forma facilitar la

comprensión del mismo. En ese sentido, se hace referencia a influencias relacionadas con la globalización, la cual es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial. La misma, algunas veces es relacionada o definida equívocamente como producto de los organismos internacionales públicos como por ejemplo: la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), sin embargo, la globalización es un proceso autónomo y espontáneo ajeno a la dirección de tales organismos públicos, y que depende más bien del crecimiento económico, el avance tecnológico y la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones).

En líneas generales, la globalización económica ha potenciado la internacionalización de las empresas como única alternativa para garantizar su supervivencia. La actuación en mercados exteriores implica nuevos riesgos que han de ser afrontados a través de estrategias complejas que deben ser implantadas y gestionadas de modo coordinado por las distintas áreas funcionales. La dirección financiera se convierte en un elemento clave del éxito empresarial cuando el ámbito de actuación pasa de ser local a internacional.

Para Lizcano y el Informe Aldama (Gallardo, 2009):

La actividad económica hoy se desarrolla en un ambiente caracterizado por la globalización de la economía, la internacionalización de los mercados de capitales que da cada vez más importancia a su transparencia, el mayor protagonismo de los inversionistas institucionales y un mayor control a los casos de escándalos financieros.

Toda esta apertura económica mundial ha producido una serie de cambios que ha llevado a las organizaciones a replantear su papel en la economía, ya que, con este

proceso han aparecido nuevas empresas, las cuales pueden representar nuevas áreas de inversión así como también un mayor nivel de competitividad. El surgimiento de estas nuevas organizaciones afecta de forma positiva, debido a que existen nuevas áreas de inversión que no han sido explotadas, garantizando un mayor número de oportunidades a considerar por los inversionistas que quizás resultan ser mucho más viables y rentables. No obstante, también las organizaciones son afectadas por estas nuevas empresas negativamente, esto debido a que las mismas poseen una gama de productos de mayor calidad, están tecnológicamente más avanzadas o utilizan estrategias gerenciales novedosas o eficientemente aplicadas.

Las organizaciones no sólo deben evaluar una nueva posición en el mercado sino también las estrategias hasta ahora utilizadas, ya que, a través de las mismas, las empresas formulan todas las actividades necesarias para el logro de sus objetivos y asignan dichas tareas a cada una de las unidades de negocios dependiendo de la naturaleza de la estrategia a utilizar.

A este respecto, Ronda G. (Córdova y Parra, 2009:21), define la estrategia como “el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización; es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que se desean controlar”. A través de la estrategia se determina cuál va a ser la misión así como también los objetivos y de qué medios debe hacer uso o valerse la organización para obtener los recursos con los cuales se van a cumplir todas las metas establecidas. Considerando, ya sea de forma anticipada o de momento, sus fortalezas y debilidades y las oportunidades o amenazas que puedan presentarse.

Como cada día los ambientes económico y social se vuelven más cambiantes, las organizaciones se ven en la necesidad de determinar las estrategias de acuerdo al tipo de actividad y las condiciones que se están dando en el mercado, es decir, de

acuerdo a cómo se presente la situación, ésta podrá decidir si se aplica a nivel global, de negocios o funcional. De acuerdo a Córdova y Parra (2009), en el nivel de estrategia global, se evalúan tanto las condiciones de la empresa en relación con el entorno como las oportunidades de inversión que puedan ser viables. En la estrategia de negocios, se revisan cada uno de los elementos de la inversión que vaya a ser llevada a cabo, es decir, se avalúan los productos, de qué forma va a ser manejada y desarrollada la inversión. Es importante aclarar, que este tipo de estrategia es mayormente utilizado en las empresas que manejan una variedad de productos (multiactividad), y si están bien organizadas y diversificadas, se crean unidades estratégicas, en donde a cada una de ellas se les establece un objetivo común, que no necesariamente se interrelacionan entre sí, pero que conforman el objetivo general de la organización, ya que, a pesar de que los objetivos de las unidades no bien pueden estar relacionadas, las actividades realizadas por cada una de ellas contribuye con el trabajo de la otra.

Por último, la estrategia funcional, es aquella que pertenece a las áreas funcionales de las organizaciones, como por ejemplo, las áreas de producción, mercadotecnia, finanzas, entre otras, y a pesar de que las mismas son las encargadas de ejecutarlas, éstas son emanadas desde la alta dirección de la empresa. Este tipo de estrategia se basa principalmente en cómo son administrados los recursos y la forma en la que se maximizan para la obtención de los objetivos, puesto que es aquí donde se efectúan las tareas de investigación.

El diseño de la estrategia implica el desarrollo de un plan estratégico, que no es más que el “proceso de decidir sobre las metas de la organización y las estrategias para lograr estas metas” (Ryznard y Barnard, 2009).

El plan estratégico también se encuentra relacionado con el control de la gerencia, y su diferencia radica en que el primero no se encuentra segregado o

dividido en fases mientras que el control de la gerencia sí lo está.

Goodstein y otros (1997:3), establecen que “un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se pueden evaluar tales decisiones”.

A través del plan estratégico la organización establece cuáles van ser sus objetivos y los medios para alcanzarlos. Asimismo, el plan estratégico debe responder tres preguntas básicas: ¿hacia dónde se va?, ¿cuál es el entorno? y ¿cómo lograrlo?, interrogantes que deben ser tomadas en cuenta a la hora de establecer dicho plan, ya que las organizaciones necesitan tener una visión clara sobre qué rumbo tomar, basado en las expectativas que ésta tiene sobre sí misma en el futuro. Así como también, se debe evaluar el entorno en el cual se encuentra inmersa y donde se desenvuelve puesto que es importante considerar tanto la situación actual como la que pueda presentarse más adelante y, por último, indicar los parámetros por los cuales se va a regir así como también los medios o procedimientos para llevarlos a cabo.

No basta sólo con desarrollar un plan estratégico solo por hacerlo, todo lo contrario, éste debe ser desarrollado con objetivos y metas concretas que deben ser cumplidas dentro de los periodos determinados para ello, los mismos también tienen que ser realistas, objetivos y alcanzables, puesto que no tendría ningún caso desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos en metas que serían imposibles de alcanzar. Es relevante, y se hace necesario aclarar, que no basta solamente con diseñar un plan estratégico, su principal fortaleza se centra en la capacidad que se tenga de evaluar situaciones y tomar decisiones difíciles de ser necesario, saber establecer prioridades y evaluar el proceso estratégico en sí mismo y hacer las correcciones que fueren necesarias, incluso, determinar si el camino a seguir es el correcto o el más indicado y acorde con los fines que persigue la

organización.

Algo que es común en todo proceso estratégico es la formulación de la estrategia y deber poseer metas, alcance, ventaja competitiva y lógica claramente establecida.

La formulación de la estrategia comprende dos procesos o etapas: la primera, se refiere a todo el conjunto de actividades mediante las cuales se define la estrategia; y la segunda, a todas las actividades que afectan la estrategia, pero que no fueron previstas.

Asimismo, Saloner y otros (2005), señalan algunos principios que comprende el proceso estratégico, entre los cuales se pueden mencionar: el pensamiento estratégico es más importante que la planeación estratégica; la esencia de una estrategia es la declaración de objetivos, alcance, ventaja competitiva y lógica; la estrategia es un proceso intrínsecamente creativo, entre otros que serán mencionados más adelante.

El diseño de la estrategia no es un proceso simple, requiere de una serie de etapas, así como también considerar toda una serie de elementos internos y externos que influyen en la misma, y que pueden ocasionar que la estrategia sea modificada de forma parcial o total. Estas etapas son: la identificación de la estrategia, en donde se debe considerar cuidadosamente lo que la organización hace en verdad en cada una de las áreas funcionales que la integran así como la identificación de las premisas internas y externas que se requieren para conducir a la organización a un desempeño eficaz; la evaluación de la estrategia, en donde una vez que la estrategia ha sido identificada, se procede a evaluarla mediante la verificación de que la lógica de la estrategia sea conveniente. Esto se logra con la revisión de los activos estratégicos internos de la organización y la forma como están organizados dentro de la misma, a fin de determinar que están adecuados a la estrategia que se persigue, y si la misma

explota las oportunidades y minimiza las amenazas externas; el desarrollo y evaluación de las opciones de estrategias, esta etapa consiste simplemente en desarrollar estrategias diferentes, cada una con un enfoque nuevo, es decir, con ventaja competitiva y lógica estratégica.

Es importante mencionar, que estas opciones de estrategias también son vistas como otras formas de implantar la estrategia actual; y por último, para la selección, comunicación e implantación de ésta estrategia, una vez que se selecciona la estrategia se debe plasmar en un documento de forma clara y concreta para facilitar la comprensión por parte de los integrantes de la organización encargados de ponerla en práctica; y la implantación consiste en determinar qué hace falta para que ésta funcione y alcance los resultados previstos.

Cabe destacar, que alguna de estas etapas puede ser más significativa que otra, dependiendo de la organización y el ambiente donde se desenvuelva.

A partir de este punto entra en juego la participación de la gerencia de la organización para lograr que todos los miembros participen comprometidamente en la implementación de la estrategia, ya que a través de ésta se hace más fácil llevar a cabo dicho proceso, puesto que cada uno de sus integrantes contribuyen en la realización de determinadas labores que van a permitir una mejor y más eficiente adaptación de la(s) estrategia(s) a la organización. Del mismo modo, la gerencia debe aplicar políticas de control que garanticen que las actividades se lleven a cabo tal y como fueron planeadas o para hacer alguna corrección en caso de ser necesario, por lo que, el control de la gerencia se define como el proceso a través del cual los encargados influyen en otros miembros de la organización para poner las estrategias en ejecución. Este proceso se encuentra subdividido en tres etapas, en primer lugar, garantiza en sí mismo una forma de control, puesto que pueden evaluarse cada una de las etapas a medida que se van ejecutando y hacer las correcciones necesarias si las

hubiera. En segundo lugar, estos planes son llevados a cabo gracias a la influencia que ejercen los mismos en la gerencia y por las decisiones que predominan en relación a los recursos que les sean asignados para su puesta en práctica. Y, en tercer lugar, independientemente de que los presupuestos estimados cubran cualquier necesidad que surja para con el plan estratégico aceptado, en el periodo durante el cual se desarrolla pueden ocurrir contingencias inesperadas tanto a nivel interno como externo y poner en riesgo el mismo.

Todas las estrategias que las organizaciones aplican o llevan a cabo, son diseñadas con el propósito de hacer el mejor uso de las oportunidades de inversión que se presenten o puedan presentarse, a fin de evaluarlas y escoger la que mejor les convenga. En estos casos, muchas de las inversiones pueden ser positivas e incluso generar beneficios por encima de los estimados, conociéndose este hecho como la creación de valor.

Cuando se hace referencia a la creación de valor, un aspecto muy importante hoy en día, inmediatamente hay que enfocarse hacia la parte financiera de dicho concepto, el cual se basa en que los ejecutivos encargados de dirigir las organizaciones se centran principalmente en obtener el máximo valor o rentabilidad para el accionista. Vera (Andarcia y Márquez, 2009:157), define la creación de valor como “una decisión, acción, inversión o transacción que contribuye a la creación de valor cuando es capaz de retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, y es capaz de cubrir todos los costos asociados, incluyendo los costos de oportunidad de los recursos invertidos”.

La creación de valor, a pesar de ser un concepto nuevo, se ha caracterizado como un elemento de gran relevancia influenciado en gran parte por la globalización económica, la internacionalización de los mercados de capitales, una mayor participación de los inversionistas y un mayor control de los escándalos financieros.

Esta nueva ideología ha venido abarcando cada vez mayor participación dentro de las organizaciones, tanto así que ha sustituido a la maximización de beneficios tradicionales.

Como señala Gallardo y Pérez (Gallardo, 2009):

Son ya numerosas las empresas que han decidido construir su estrategia orientada a la creación de valor de una forma global y más concretamente a la creación de valor para sus accionistas, (...) es evidente que las estrategias deben establecer una ventaja competitiva que le permita crear valor.

Otro aspecto que también ha venido ganando terreno es la responsabilidad social de las organizaciones, es decir, que las mismas han empezado a prestar más atención y tomar en cuenta al entorno que las rodea, puesto que ello influye en la creación de valor; por lo que, puede decirse que si la empresa quiere crear valor ésta debe empezar a adaptar sus estrategias y procedimientos a las necesidades de su entorno, ya que de lo contrario con el pasar del tiempo las mismas sólo podrán conseguir beneficios a corto plazo y, por ende, su nivel de competitividad irá disminuyendo paulatinamente, por tanto, su estabilidad y permanencia en el tiempo se verán seriamente comprometidas.

De acuerdo con lo señalado por Vargas (2009), en Venezuela se viene notando un creciente número de innovaciones observadas a través de un estudio realizado a setenta y un empresas de diversos tamaños y sectores económicos, y de fundaciones empresariales, quienes han puesto en práctica estrategias referidas a la creación de valor como medio para empezar a desarrollar negocios sostenibles que contribuyan no sólo a generar beneficios económicos sino también sociales, es decir, aprovechar oportunidades de inversión con compromiso social. Según este estudio, estas organizaciones utilizan un tipo de estrategia que se encuentra vinculada a largo de

una cadena de producción, comercialización o de servicios, la cual le permite aprovechar ventajas competitivas del negocio y realizar su compromiso social y medioambiental relacionando capacidades humanas y sociales que se encuentran disponibles en empresas hoy día no tan tradicionales o cerradas a esta nueva concepción económica, denominada el triple saldo de la sostenibilidad (economía, sociedad y medioambiente).

En el estudio también se hace mención de algunas de las empresas y fundaciones que vienen tomando en cuenta el desarrollo sostenible desde un punto de vista social. Entre estas empresas, se encuentran (Vargas, 2009):

- La Fundación Empresas Polar (FEP) con el proyecto de productores de cacao de Birongo en la zona de Barlovento, estado Miranda.
- CATIVEN con su “Programa de Integración Comercial Directa” con productores agropecuarios y pequeñas y medianas industrias.
- CANTV con su “Programa Aliados” en comunidades artesanales y organizaciones con negocios sociales.
- CEMEX con la replicación de su Programa internacional “Patrimonio Hoy” en Catia, al oeste de la capital.
- Kraft Foods Venezuela (KFV) con su “Programa de Bodegas Comunitarias” y “Mujeres Emprendedoras” en Petare.

En consecuencia, puede fácilmente observarse que, ya se ha empezado a explotar la generación de valor mediante una serie de estrategias desde el ámbito productivo por medio del desarrollo de cadenas agroproductivas y de redes de distribución para acceder a nuevos mercados junto con el aprovechamiento de personas o pequeños grupos de emprendedores económicos de bajos ingresos, así

como también organizaciones de desarrollo social que buscan cumplir su objetivo a través de la generación de valor sostenible tomando en cuenta a los grupos sociales.

Ahora bien, la creación de valor no nace de forma efímera o por casualidad; ésta se encuentra originada por un conjunto de fuentes económicas entre las cuales destacan el atractivo de la industria, que consiste principalmente en el aprovechamiento de oportunidades de inversión que representen una rentabilidad positiva para el inversor a través de herramientas o elementos que se traduzcan en ventajas financieras para las organizaciones, como por ejemplo la fijación de precios, el liderazgo económico en el mercado; y la ventaja competitiva, que se basa mayormente en todos los aspectos con los que la empresa puede competir a nivel de mercado como calidad en los productos y servicios, estrategias de mercadeo e incluso niveles de venta. Sin embargo, estas ventajas se encuentran bajo constante presión, o mejor dicho amenazadas por otras empresas y, por ende, las organizaciones deben establecer planes bien organizados que le permitan aprovechar nuevas oportunidades de inversión favorables, que garantice no sólo obtener mayores ingresos sino también nuevas áreas económicas para explotar, ya que con ello se puede seguir siendo y hasta aumentar sus niveles de competitividad.

“El atractivo de la industria y la ventaja competitiva son las fuentes principales de creación de valor. Entre más favorables sean éstas, es mayor la probabilidad de que la empresa tenga rendimientos en exceso de los que los mercados financieros requieren para el riesgo involucrado” (Van Horne y Wachowicz, 1994:463). Estas dos fuentes de la creación de valor están estrechamente relacionadas entre sí, puesto que el atractivo de la industria se centra en el aprovechamiento de oportunidades de inversión favorables, y la ventaja competitiva hace uso de nuevas opciones de inversión para poder seguir innovando y manteniendo su competitividad en el mercado.

Considerando que la creación de valor trata sobre el mejor aprovechamiento de las oportunidades de inversión para así obtener una maximización por encima de los beneficios esperados por los inversionistas, ésta también se encuentra estrechamente relacionada con la sostenibilidad de las organizaciones, ya que, al ser capaz de generar todos estos beneficios, las organizaciones se vuelven mucho más rentables y sólidas.

Por consiguiente, se entiende por sostenibilidad, aquella que mide el grado de la continuidad de beneficios, dentro o fuera del ámbito de un proyecto particular una vez que la asistencia externa del gerente estratégico financiero ha llegado a su fin. Ésta implica en sí un conjunto de factores importantes que son utilizados para mejorar los resultados del proyecto, entre los que destacan: el desarrollo e implementación de una estrategia de sostenibilidad; el establecimiento de herramientas y mecanismos financieros y económicos para asegurar el flujo constante de beneficios; desarrollo de arreglos institucionales adecuados por parte del sector público y/o privado; desarrollo de marcos políticos y regulatorios que impulsen los objetivos del proyecto y, por último, la incorporación de factores ambientales y ecológicos que afecten el flujo futuro de los beneficios.

Como la sostenibilidad implica la medición continua del grado de beneficios a través de la implementación de un conjunto de estrategias y factores, que se desarrollan dentro de un campo global financiero con el objeto de aprovechar el mayor número de oportunidades de inversión e incrementar sus niveles de competitividad, es aquí, a partir de este punto donde surge el llamado desarrollo sostenible.

A nivel empresarial, el desarrollo sostenible puede concebirse como una competencia a nivel global con estrategias de negocios que respondan a las necesidades presentes de las empresas, así como para con la comunidad, protegiendo

y manteniendo los recursos ambientales y humanos que serán necesarios en el futuro.

El desarrollo sostenible implica, en esencia, el avance hacia un desarrollo que tenga en cuenta en el tiempo las variables económica, medioambiental y social; asimismo, conlleva profundidad temporal y espacial de todos los factores que se conjugan en un momento determinado. Por ende, como las organizaciones obligatoriamente se encuentran inmersas en este concepto, deben actuar de forma coherente con los principios del desarrollo sostenible.

La preocupación constante por el desarrollo sostenible, de acuerdo con lo señalado por Van Horne y Wachowicz (1994), ha venido incrementado el interés de los empresarios en cuanto a la creación de valor sostenible. El sector financiero ha venido recurriendo a prácticas de gestión social, ambiental y económica en los últimos años, todo esto debido a que las organizaciones buscan centrarse en un comportamiento socialmente responsable como argumento para su estrategia empresarial basándose en que hoy se concede gran importancia a la responsabilidad social corporativa como aspecto clave para lograr un desarrollo económico armonioso y sostenible. Como parte integrante de su estrategia, la organización debe proporcionar, voluntariamente, información sobre su responsabilidad social, que muestra que no perjudica sus propios intereses ni los de terceros manteniendo así un comportamiento socialmente responsable. La aceptación de la idea de responsabilidad social implica transmitir información social, que debe ser útil para tomar decisiones, no sólo para los inversionistas sino también para otros grupos sociales como: trabajadores, clientes, Estado, etc.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA – (2004:21) define la responsabilidad social corporativa como “el compromiso voluntario de las organizaciones con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia

las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”. Este aspecto, a su vez, lo relaciona con la sostenibilidad, al referirse a ella como un elemento influyente en la actividad de la organización en la triple vertiente económica, social y medio ambiental, todo esto en base al papel que juega la responsabilidad social corporativa dentro del modelo de desarrollo sostenible.

No obstante el desarrollo sostenible a través de la responsabilidad social corporativa implica una serie de cambios, puesto que se hace necesario la actualización o cambio del sistema de información contable. Asimismo, se requiere tomar en cuenta las demandas de información generadas por los grupos sociales y hacer los cambios que se consideran necesarios en cuanto a la cantidad y calidad de la información.

También, se hace importante señalar, que, un nivel ético alto y un aumento en cuanto a la competitividad, son dos elementos que al combinarse generan un panorama difícil para la gerencia, ello debido a que por una parte, se deben formular las estrategias que le permitan a las organizaciones seguir siendo competitivas en los mercados globales; sin embargo, no se visualiza tan positivamente porque la formulación de dichas estrategias o las actividades implícitas en ésta puede que no impliquen la responsabilidad social, lo cual puede resultar ofensivo para algunos agentes externos o quizás grupos sociales.

En consecuencia, a la hora de formular estrategias para alcanzar la sostenibilidad basadas en la responsabilidad social empresarial, se debe tener cuidado y tratar en lo posible de seleccionar aquellas en donde se garantice la generación de beneficios tanto para la organización como para con el ambiente, las comunidades y otros agentes externos.

Ahora bien, como el desarrollo sostenible se encuentra inserto dentro de un

marco financiero, se puede hablar también de sostenibilidad financiera, entendida como la capacidad empresarial de mantener su operación en funcionamiento por tiempo indefinido, con parámetros financieros sólidos (por ejemplo, suficiente capital de trabajo, ingresos superiores a gastos, capacidad de pagar deudas, etc).

Por tanto, el valor central de la empresa sostenible no debería ser solamente el crecimiento económico, sino establecer como uno de sus objetivos crear valor económico, medioambiental y social. En consecuencia, una empresa será sostenible si su estrategia de negocio nace de la convicción de formar parte y de depender de un único sistema económico-medioambiental-social.

En lo que respecta a las diferencias en la concepción de la empresa sostenible, en referencia a lo que se puede denominar visión tradicional, se deben a los cuatro pilares en los que se basa dicho concepto. Todos ellos apoyan la idea de que la empresa ha de crear valor sostenible (es decir, económico, medioambiental y social) en el doble sentido de la palabra: de forma duradera, en el sentido que la literatura de estrategia y de gestión en general ha dado tradicionalmente al término; y de forma coherente, con los principios del desarrollo sostenible, contribuyendo a la permanencia del sistema natural y social. Estos pilares son los que a continuación se mencionan:

- La necesidad de avanzar hacia el desarrollo sostenible.
- La interiorización de unos nuevos valores.
- La consideración de la satisfacción de las partes interesadas.
- La relación entre desarrollo sostenible y creación de valor.

Asimismo, para que pueda existir sostenibilidad en las organizaciones se hace necesario que todos sus integrantes entiendan y comprendan la importancia que tiene

la adopción de un conjunto de valores: sostenibilidad, visión a largo plazo, diversidad, apertura en el diálogo con las partes interesadas, integridad y responsabilidad, en la creación de valor centrada en una estrategia.

Prospecta Consultores (Hart, 2009) indican que una organización que se considera o quiera considerarse como sostenible debe garantizar la creación de estrategias corporativas y competitivas que no sólo produzcan beneficios exclusivos para ella, por el contrario, deben existir beneficios mutuos, tanto para la organización como para la sociedad en general en lo económico, ambiental y social. Estas empresas buscan desarrollar lo que se denomina “cartera de valor sostenible”, que no es más que la creación de estrategias y actividades que contribuyan a un mundo sostenible mientras que simultáneamente se incrementa el valor de los accionistas y el desempeño financiero de la empresa. En consecuencia, se origina la siguiente interrogante: ¿Cómo desarrollar estrategias para la creación de valor sostenible en las organizaciones?

Así mismo, a partir de dicha incógnita surgen nuevas interrogantes:

- ¿Qué elementos internos y externos pueden afectar la creación de valor sostenible en las organizaciones?
- ¿Qué factores deben estar implícitos en la misión, visión y objetivos estratégicos para la creación de valor sostenible en las organizaciones?
- ¿Qué estrategias pueden enfocarse hacia la creación de valor sostenible en las organizaciones?
- ¿Cómo implantar la estrategia de creación de valor sostenible en la organización?
- ¿Cómo evaluar la estrategia de creación de valor sostenible en la organización?

## 1.1.2 Objetivos de la Investigación.

### 1.1.2.1 Objetivo General

Definir un diseño estratégico para la creación de valor sostenible en las organizaciones.

### 1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los elementos internos y externos que pueden afectar la creación de valor sostenible en las organizaciones.
- Identificar los factores que deben estar implícitos en la misión, visión y objetivos estratégicos para la creación de valor sostenible en las organizaciones.
- Identificar las estrategias que pueden enfocarse hacia la creación de valor sostenible en las organizaciones.
- Describir el proceso de implantación de la estrategia de creación de valor sostenible en la organización.
- Describir el proceso de evaluación de la estrategia de creación de valor sostenible en la organización.

### 1.1.2 Justificación y Alcance de la Investigación

En vista de que la situación económica global sigue afectando a las organizaciones fuertemente, y algunas se han visto en la necesidad de disminuir su

personal y otras simplemente cesar sus actividades y proceder al cierre de la misma, se hace cada vez más necesario que las empresas se aboquen a la formulación y aplicación de estrategias que le permitan aprovechar el mayor número de oportunidades que sean favorables, todo esto con la finalidad de generar valor por encima de los estándares esperados, que les permitan ser mucho más rentables y sólidas, no sólo a corto plazo sino también a largo plazo, es decir, que se conviertan en empresas sostenibles.

Esta situación se encuentra generalizada en todo el mundo y sobre todo actualmente se está sintiendo con mayor peso toda la crisis que se ha generado a partir de la fuerte fluctuación sufrida por el sistema económico mundial utilizado hasta ahora. Por tanto, la presente investigación se justificó en el hecho de que como las empresas siempre se encuentran en la necesidad de seguir innovando y desarrollando estrategias para subsistir en el tiempo, dicha investigación tiene como fin definir un modelo estratégico que contribuyan a la generación de valor sostenible en las organizaciones, que les permita ser capaces de generar beneficios por encima de los esperados, contribuyendo así a una mayor rentabilidad y solidez.

## **1.2 Marco Metodológico**

Según Arias (2006:110), “la metodología es el cómo se realizará el estudio para responder el problema planteado”. A su vez, Balestrini (2001:125) dice:

El marco metodológico, está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y reconstruir los datos.

Con base en lo anterior se puede decir, que el marco metodológico es aquel en donde el conjunto de datos requeridos como los procedimientos y herramientas van a

permitir dar respuesta a los objetivos planteados y llevar la investigación a feliz término. Por tanto, este capítulo está conformado por el nivel de investigación, tipo de investigación, población, muestra y fuentes de información y técnicas, instrumentos y estrategias para la recolección, procesamiento y análisis de la información.

### 1.2.1 Nivel de la Investigación

De acuerdo con Arias (2006:23), “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno un objeto de estudio”. Asimismo, indica que existen tres niveles investigativos: exploratorio, descriptivo y explicativo.

- La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado; por lo que, sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento (Arias, 2006: 23).
- La investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno para establecer su estructura o comportamiento. Este tipo de investigación mide de forma independiente las variables, y aún cuando no se hayan formulado hipótesis, éstas aparecen en los objetivos planteados (Arias, 2006:24).
- Investigación explicativa: esta investigación se centra en buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. (Arias, 2006:26).

Con base en lo anterior, se indica que esta investigación es de tipo descriptiva, por cuanto, se identifican los elementos de las estrategias, la generación de valor y la sostenibilidad en las organizaciones desde un enfoque estratégico; de igual manera se resaltan las características más importantes de estos elementos y la importancia de

definir estrategias para la generación de valor sostenible en una organización.

### 1.2.2 Tipos de Investigación

El tipo o diseño de investigación consiste en la metodología que se va a utilizar para dar respuesta al problema de investigación. Los tipos de investigación, según Arias (2006) son:

- La investigación documental: es aquella que se caracteriza por la utilización de datos provenientes de materiales impresos para la obtención y análisis de dicha información
- La investigación de campo: se encuentra caracterizada por obtener los datos de primera mano, es decir, la recolección se hace de forma empírica sin que exista la posibilidad de controlar alguna variable.
- La investigación experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto ó grupo de individuos a determinadas condiciones o estímulos (variable independiente) para observar los efectos que se producen (variable dependiente).

Por tanto, la presente investigación tiene un diseño documental, porque la información relacionada con el problema se recolectó mediante el uso de libros, revistas, tesis e informaciones en línea (Internet).

### 1.2.3 Población y Muestra

De acuerdo con Balestrini (2001:140), la población se define como “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de

sus características”. Mientras que la muestra es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Además, es importante señalar, que la muestra debe ser representativa del universo o población del objeto de estudio.

Para efectos de esta investigación, la población estuvo representada por el ámbito organizacional; no obstante, no se considerará muestra alguna debido a que su diseño es documental, y la muestra es usada en las investigaciones de campo.

#### 1.2.4 Fuente de la Información

Arias (2006) señala, que las fuentes de información las constituyen todos los elementos capaces de suministrar información para ser utilizada en una investigación. Y las clasifica en información primaria e información secundaria.

- Las fuentes de información primarias son aquellas que contienen información nueva u original y cuya disposición no sigue, habitualmente, ningún esquema predeterminado. Se accede a ellas directamente o por la fuentes de información secundarias.
- Las fuentes secundarias son aquellas que contienen material ya conocido y siguen un formato predeterminado. Se obtienen a través de documentos impresos como libros, revistas, tesis, entre otros.
- Las fuentes de información terciarias se encuentran conformadas por repertorios de información primaria y secundaria, y cuyo ejemplo más evidente son las bibliografías de bibliografías, o información sobre obras consultadas o de referencia.

Ahora bien, por ser esta una investigación de tipo documental, durante el

desarrollo de la misma se hizo uso de las fuentes secundarias y terciarias para la recolección de la información relacionada con el problema objeto de estudio.

#### 1.2.5 Técnicas, Instrumentos y Estrategias para la Recolección, Procesamiento y Análisis de la Información.

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de información vienen a ser las diferentes formas o maneras de obtener la información. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recogerla y almacenarla.

Para la recopilación de información se hizo uso de distintas técnicas entre las que se encuentran análisis bibliográfico, presentación resumida, lecturas, y consultas en línea a páginas Web; y en cuanto en los instrumentos utilizados se tienen: libreta de notas, pen drive, discos compactos, entre otros.

Las técnicas a ser utilizadas para la recolección de información fueron: el análisis bibliográfico, lecturas, y consultas en línea a páginas Web; mientras que los instrumentos serán: libreta de notas, pen drive y discos compactos.

En cuanto a las técnicas para el procesamiento de la información se utilizaron la clasificación y codificación; ya para el análisis de la misma, técnicas lógicas como: el análisis y la síntesis.

## **CAPÍTULO II**

### **CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **2.1 Definición de Valor**

Cuando se habla de valor, este término hace referencia a la cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa. La axiología es la rama de la filosofía que se encarga del estudio de la naturaleza y la esencia del valor. Para el idealismo objetivo, el valor se encuentra fuera de las personas; para el idealismo subjetivo, en cambio, el valor se encuentra en la conciencia (es decir, en la subjetividad de los sujetos que hacen uso del valor). Para la corriente filosófica del materialismo, la naturaleza del valor reside en la capacidad del ser humano para valorar al mundo en forma objetiva (<http://definicion.de/valor/>).

Los valores son características morales inherentes a la persona, como la humildad, la responsabilidad, la piedad y la solidaridad. En la antigua Grecia, el concepto de valor era tratado como algo general y sin divisiones, pero a partir de la especialización de los estudios, han surgido diferentes tipos de valores y se han relacionado con distintas disciplinas y ciencias. Los valores, también, son un conjunto de ejemplos que la sociedad propone en las relaciones sociales. Por eso, se dice que alguien “tiene valores” cuando establece relaciones de respeto con el prójimo. Podría decirse que los valores son creencias de mayor rango, compartidas por una cultura y que surgen del consenso social (<http://definicion.de/valor/>).

El concepto de valor en economía supone que éste es algo establecido por el ser humano (es un concepto antropocéntrico), de manera que no se considera que los bienes y servicios tengan valor a menos que los humanos se lo otorguen. Desde una

perspectiva estrictamente económica, no existe un valor natural o intrínseco a las cosas. Evidentemente, que el valor esté tan íntimamente ligado al ser humano obliga a los economistas a medir valores mercantiles y no mercantiles a través de la implantación de instrumentos monetarios.

## **2.2 Definición de Creación o generación de Valor**

Aunque la generación de valor ha aparecido como desarrollo de la última década, la teoría económica y financiera se ha aproximado a este concepto hace bastante tiempo. Ruiz (2009), señala que la primera noción de Valor Económico Agregado fue desarrollada por Alfred Marshall en 1890 en *The Principles of Economics*: “Cuando un hombre se encuentra comprometido en un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio”.

La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a sí se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente, es llamado generalmente, su beneficio por emprender o administrar. El concepto de Valor Económico Agregado es una variación de lo que tradicionalmente se ha llamado "Ingreso o Beneficio residual", que se definía como el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos de capital. La idea del beneficio residual apareció en la literatura de teoría contable de las primeras décadas del siglo pasado. De acuerdo con Ruiz (2009), inicialmente, lo introdujo Church en 1917 y posteriormente sería Scovell en 1924. También, apareció en la literatura de contabilidad gerencial en los años sesenta. A comienzos de la década de los setenta, algunos académicos finlandeses discutieron dicho concepto. En 1975 es Virtanen quien lo define como un complemento del retorno sobre la inversión, para

la toma de decisiones (Ruiz, 2009).

Para Copeland (Vera, 2009):

Se crea valor al momento de obtener un rendimiento superior al costo de oportunidad del capital invertido. Es por eso que, se hace necesario aclarar lo que se entiende por crear valor en términos financieros, en tal sentido, es una decisión, acción, inversión o transacción que contribuye a la creación de valor cuando es capaz de retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, y es capaz de cubrir todos los costos asociados, incluyendo los costos de oportunidad de los recursos invertidos.

Es decir, una operación que genera ingresos suficientes para exceder sus costos operativos, contablemente arroja una utilidad; si ese excedente permite pagar gastos de intereses e impuestos, contablemente 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 el contrario, lo está destruyendo. En líneas generales, se crea valor al obtener un rendimiento superior al costo de oportunidad del capital invertido.

La anterior afirmación se traduce en una medición interna de lo que se entiende por creación de valor, 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.

La creación de valor se genera dentro de la empresa y depende de las acciones que ejecutan sus directivos con este fin. Sin embargo, el cumplimiento de este objetivo no siempre se evalúa con los resultados de uno o varios períodos, sino que se anticipan tales resultados evaluando la estrategia que se utiliza en la empresa; esta

evaluación anticipada de los resultados ocurre fuera del negocio, y es un indicador importante que puede influir en las decisiones de inversión de los accionistas actuales y potenciales.

Cuando un inversionista se interesa por participar en el financiamiento de una empresa (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. 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, ante la expectativa de que sus operaciones generarán un mayor valor en el futuro (Vera, 2009). Esto significa que la información disponible en el mercado le permite al inversionista formarse 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 valores.

### **2.3 La Gerencia Basada en Valor (GBV)**

A partir de los años 90, el mundo ha sido testigo del fortalecimiento de un paradigma gerencial, el cual trata sobre estimular el diseño e implantación de estrategias que conllevan a optimizar la generación de valor en todas las actividades empresariales. Este es conocido como Gerencia Basada en Valor (GBV). Sus postulados fundamentales distan de ser novedosos, pero su popularización ha permitido que se desarrolle una serie de mecanismos y de gestión más integrados, los cuales, al ser aplicado de forma correcta generan resultados factibles a la empresa, a los propietarios, y a todos aquellos actores que de una u otra manera se involucraran en su desempeño (gerente, empleado, cliente, personal, etc.).

### 2.3.1 Definición de la gerencia basada en valor

La aplicación de la gerencia basada en valor ha generado y sigue generando adeptos en el mundo empresarial, 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. Existen diferentes definiciones de gerencia basada en valor, a este respecto,

Knighth (2002:101) define a la gerencia basada en valor (GBV) 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 ocurre una vez al año, sino que constituye un proceso continuo de decisiones operacionales y de inversión enfocadas en la creación de valor.

Según Sharman (1999), la gerencia basada en valor:

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.

Por su parte, Koller (1994: 87) afirma que:

El fundamento que soporta a la GBV es simple. El valor de una empresa está determinado por sus flujos de efectivo futuros, y se crea valor sólo cuando se invierte capital a un rendimiento que excede el

costo de ese capital. La GBV se concentra en cómo las empresas aplican estos conceptos para tomar decisiones tanto estratégicas como operativas; al utilizarla adecuadamente, es un enfoque que le permite a la gerencia alinear las diferentes aspiraciones de la empresa, sus técnicas analíticas y sus procesos gerenciales, con los generadores claves del valor. Cuando la GBV se implementa correctamente, trae consigo beneficios importantes. Es como una reestructuración para alcanzar continuamente el máximo valor. Funciona. Tiene un alto impacto, generalmente reflejado en la mejora del desempeño económico.

Todas las definiciones señaladas anteriormente hacen referencia a que la GBV se relaciona con el diseño y aplicación de una estrategia que integre los procesos del negocio hacia la búsqueda de la mejor utilización de los recursos disponibles (capital), de tal forma que los resultados a generar (medidos no sólo en rendimiento financiero, sino también en satisfacción de clientes, empleados y comunidad en general) sean superiores al esperado por los inversionistas.

Thaydeé (2009), indica que las empresas actualmente tienen la necesidad de estar en la vanguardia en el conocimiento de herramientas gerenciales que le permitan mejorar su competitividad y desempeño basado en la toma de decisiones. En base a esto, se considera la creación de valor como un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta a la hora de tomar decisiones y determinar si las estrategias que se formulan se adaptan y satisfacen las expectativas de rendimiento de los accionistas; asimismo, plantea que las organizaciones deberían salirse de los modelos tradicionales y dejar de medir los resultados en términos de utilidad o pérdida, sino que sea evaluado y analizado en base al costo del capital invertido.

Es importante tener en cuenta, que las organizaciones a la hora de adoptar un nuevo enfoque orientado hacia la creación de valor, requieren que todos sus integrantes cambien la manera de pensar y adopten nuevos valores, principalmente cuando estos cambios no implican sólo niveles estructurales. Por lo que, la inclusión

de nuevos sistemas de medición de los resultados y modelos de incentivos a los empleados sirve para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Ahora bien, a partir de los primeros años de la década de los 80, se ha venido desarrollando una filosofía gerencial que busca mejorar la llamada gerencia basada en valor (GBV), que según Copeland (Thaydeé, 2009), “es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de las organizaciones a través del enfoque en los inductores de valor corporativo”.

La generación de valor se vislumbra de una forma bastante limitada considerándose como una acción motivadora para el consumo humano, debido a que es visto simplemente como un aumento en el beneficio o una mayor satisfacción obtenida de los productos y servicios. Otra forma de observar la generación de valor, se denota cuando el desempeño mejora o los costos se reducen. Por lo que, se hace necesario replantearse el concepto de generación de valor, y verlo como un elemento que abarca varios ámbitos, sino todos, dentro de la organización, puesto que la adopción implica el establecimiento de metas tanto a corto como a largo plazo y engloba una interrelación entre el establecimiento de objetivos corporativos, con el empleo de recursos, con las estrategias de desarrollo, medición del desempeño, remuneración y finalmente, con la generación de valor, incluyendo el papel de la alta gerencia dentro de todo este proceso.

Se hace vital que la administración sea la base fundamental de una organización, puesto que ella implica los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de todos los recursos que posee dicha organización y que son empleados en el logro de sus objetivos con la mayor eficiencia que sea posible y que deben tener como uno de sus principales objetivos la generación de valor a través de una estrategia, que según Francés (Thaydeé, 2009), “es considerada una de las actividades intelectuales más complejas y difíciles emprendidas por el hombre, que se

convierten en estrategias al darse como un proceso de evolución sistemática de la naturaleza de un negocio”.

Tomando en cuenta, que las organizaciones que se encuentran insertas en la economía venezolana están sujetas a constantes fluctuaciones de tipo económico, político y fiscal, es importante que la alta gerencia, o en su defecto, la gerencia media, debe tomar decisiones que, en algunos casos, van en contra de las expectativas de los accionista a pesar que la creación de valor está enfocada mayormente a satisfacer dichas expectativas. Por tanto, según lo expresado por David (2003), la integración de la alta gerencia y los niveles funcionales de la empresa, mediante el análisis, desarrollo y modificación de sus procesos tanto internos como externos deben estar dirigidos a lograr que la organización sea más eficiente, es decir, formular, ejecutar y evaluar la(s) estrategia(s) de una forma amplia e integrada para así garantizar, si se quiere, el alcance de los objetivos y metas de la organización y minimizar la toma de decisiones que vayan en contra de las expectativas de los inversionistas.

Debido a que las estrategias conforman la base a los planes tácticos y operativos, en los cuales se encuentra plasmado la obtención, uso y disposición de los recursos que maneja la misma, sirve como herramienta al estratega para seleccionar la más adecuada, considerando tres aspectos importantes: ¿cuál es su situación?, ¿dónde está? y ¿de qué recursos dispone?

A lo que Thaydeé (2009) concluye “este es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos en el empleo de recursos, la estrategia de desarrollo, la medición de desempeño, la remuneración según éste, así como la generación de valor propiamente dicha”.

Ahora, la gerencia basada en valor (GBV) no se basa simplemente en identificar y definir medidas cuantitativas dirigidas a determinar la generación de

valor o pérdida del mismo, por el contrario, ésta se centra en orientar la gerencia estratégica de la organización hacia una mejor planificación y ejecución de acciones que conlleven a aumentar sus niveles de creación de valor, así como también proporcionar indicadores que permitan determinar y, por lo tanto, medir ese valor generado o destruido, si es el caso. Esto debido a que la GBV busca proporcionar estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño de las organizaciones y no la medición del valor generado por medio de dicha estrategia.

### 2.3.2 Fases que conforman una Gerencia Basada en Valor

Rappaport, y otros, (Vera, 2009), han escrito sobre GBV. Cada uno de estos autores creó modelos que constituyen una especie de guía para la implantación definitiva de estrategias que conduzcan a mejorar de manera significativa los niveles de creación de valor de un negocio, pero no están relacionados de forma directa con el diseño de estas estrategias, sino que éstas corren por cuenta del cuerpo gerencial de cada organización, partiendo de un diagnóstico de sus procesos actuales y modificándolos de acuerdo al postulado fundamental de la GBV: generar, en el corto y largo plazo, un rendimiento superior al esperado por el inversionista, considerando que esto depende en gran medida de los niveles de satisfacción de clientes, empleados y todo ente relacionado con el negocio.

- El modelo de Rappaport. En este modelo, según (Vera, 2009), existen tres fases en el proceso de implementación de la GBV, denominada por este autor Gerencia del Valor de Accionista:
  - Concertar el compromiso con la creación de valor.
  - Introducir la creación de valor como estándar de todos los procesos y actividades.
  - Reforzar la utilización del criterio creación de valor.

Rappaport (Vera, 2009), además de estas fases, identifica una fase adicional que debe preceder las ya mencionadas. Esta fase define los objetivos de implementación, en el cual debe lograrse un alto grado de comprensión de la transformación que implica la aplicación de este proceso y se establece cuáles serán los resultados esperados del mismo, lo que permite tener una guía inicial para iniciar el cambio y sirve de motivación al proyectar las recompensas a recibir luego de una implementación exitosa.

Es indispensable que, en esta fase previa la gerencia se involucre con los principios fundamentales de la creación de valor, que Rappaport (Vera, 2009), identifica como los siguientes:

- 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.
  - La implementación de “proyectos creadores de valor” que obedecen a “estrategias destructoras de valor” constituyen malas inversiones.
  - Se valoran estrategias alternativas y se selecciona aquella que promete el mayor valor agregado esperado.
  - Se persigue el mejor uso de todos los activos, para que generen el mayor valor.
  - La evaluación del desempeño y los incentivos de remuneración al personal se basan en indicadores que miden la creación de valor en el largo plazo.
  - Si no existen inversiones creadoras de valor, el efectivo disponible es devuelto a los accionistas.
- 
- El modelo de Slater y Olson. Se refiere, de acuerdo con (Vera, 2009), a la GBV como un sistema, es por eso que propone un modelo de implementación el cual,

esta compuesto por cinco etapas:

- Análisis de la creación de valor.
- Compromiso de la gerencia y fijación de metas ambiciosas.
- Adiestramiento en GBV y amplia disponibilidad de información.
- Delegación y entrenamiento centrado en las tareas.
- Repartición de los beneficios alcanzados.

El sistema integral de GBV debe comprometer, motivar y recompensar a todo el personal que contribuye a crear valor en la organización; este sistema va orientado al logro de este propósito, a fomentar la sinergia de los componentes de la organización, a institucionalizar un sistema que coordina y concentra los esfuerzos de toda la fuerza de trabajo en aquellas actividades que crean valor para los accionistas y para ellos mismos.

- El modelo de Knight. Propone, según (Vera, 2009), la implementación exitosa de la GBV considerando, en primer lugar, la existencia de seis elementos claves en el proceso:
  - Liderazgo y compromiso de la alta gerencia, que debe comprender y estar alerta en todo momento, para apoyar la aplicación de la estrategia de GBV y definir las prioridades.
  - Alineación con los procesos gerenciales básicos para la toma de decisiones (planificación, elaboración de presupuestos, sistema de incentivos, reporte de resultados, comunicación interna y externa). Estos procesos deben integrarse de acuerdo con los principios de la GBV, para que no emitan mensajes contradictorios a la estrategia.
  - Educación y entrenamiento de todo el personal, para comunicar y estimular

la comprensión del significado de la GBV.

- Comunicación continua de los resultados alcanzados.
- Definición de un horizonte temporal para lograr el cambio y secuencia de tareas a desarrollar, de tal forma que no se creen falsas expectativas sobre resultados inmediatos.
- Designación de “campeones” o líderes de la implementación, representados por gerentes respetados que son los impulsores del proceso. Se pueden identificar dos tipos de líderes, aunque en pequeñas empresas una misma persona puede representar ambos roles. Uno es el líder de contenido, cuya función se relaciona directamente con la aplicación de las técnicas de medición que capturarán el valor creado en el negocio, y con el asesoramiento continuo de los empleados involucrados en esa tarea, además de encargarse del diseño de sistemas de incentivo. El segundo es el líder del proceso, cuya tarea es gerenciar la implementación, promoverla y generar los mayores niveles de compromiso entre el personal.

### 2.3.3 Selección de indicadores de desempeño apropiados.

Para Vera (2006), en el medio financiero se ha desarrollado una cantidad considerable de metodologías que tratan de cuantificar el monto de valor generado en un período; la mayoría de estas metodologías han sido diseñadas por firmas de consultoría de alcance internacional y, entre otras, pueden mencionarse las siguientes:

- Valor Económico Agregado (Economic Value Added, EVA), propuesto por la firma de consultores Stern and Stewart.
- Rendimiento del Flujo de Efectivo sobre la Inversión (Cash Flow Return on Investment, CFROI), cuya divulgación se atribuye a los consultores HOTL Associates.

- Valor del Flujo de Efectivo Agregado (Cash Value Added, CVA), propuesta de los consultores europeos FWC AB.
- Valor Agregado al Accionista (Shareholder Value Added, SVA), recomendado por la firma LEK/Alkar Consulting Group.

La gerencia financiera, conjuntamente con el resto de los directivos, será la llamada a decidir cuál es la metodología que conviene a la empresa, o si es preferible no utilizar las que existen en el mercado y diseñar un modelo propio. El rol que juega la medición del desempeño en la GBV no permite que los indicadores de medición se seleccionen de manera arbitraria, por lo que, deben analizarse detenidamente las características de un indicador antes de decidir si es o no el más apropiado para su gestión. En cualquier caso, el conjunto de indicadores que se utilicen para planificar y evaluar el desempeño financiero corporativo deben considerar los postulados básicos para la creación de valor:

- Se crea valor cuando se obtiene un rendimiento superior al costo de capital de los recursos invertidos en el negocio. Esto permite inferir que la medición de este valor creado involucra elementos como: monto de dinero invertido, monto de dinero generado por las operaciones, rendimiento alcanzado por operaciones, rendimiento esperado por los dueños de los recursos (costo de capital).
- La gerencia debe perseguir el objetivo de creación de valor en el largo plazo, y no concentrarse sólo en la obtención de beneficios en el corto plazo; es decir, un indicador que intente medir la creación de valor debe tomar en consideración los resultados obtenidos (o proyectados) en varios períodos.
- Los resultados obtenidos al final de un período permiten visualizar el nivel de creación o destrucción de valor de la empresa o unidad de negocio, pero no ofrecen información detallada sobre los factores que inciden en ese resultado. Por esto, la medida que se utilice para calcular el valor debe estar respaldada por la estimación y proyección de generadores de valor que sustenten la toma de

decisiones.

Con base en lo anterior, se considera que una metodología financiera que mida la creación de valor debe contener los siguientes elementos:

- Un método para estimar los resultados de cada período, ya sea que éste se base en el cálculo/proyección de utilidades o flujos de efectivo.
- Un método para estimar el monto del capital invertido en las operaciones, tanto lo correspondiente a recursos propios como de terceros.
- Un método para asignar la tasa de costo de capital representativa para los recursos invertidos.
- La definición de los períodos de tiempo a utilizar en la medición del valor.
- Un método para combinar todos los elementos anteriores en la estimación del valor creado (valor residual).
- Vínculos que relacionen el monto de valor creado con sus respectivos generadores de valor.

Ahora bien, este tipo de indicadores limitan su análisis al desempeño financiero (a nivel corporativo o departamental), por lo que es recomendable considerar la incorporación de indicadores no financieros que complementen la evaluación integral del desempeño del negocio.

## **2.4 Sostenibilidad**

La sostenibilidad según Mokate (2009), es “un criterio de moda desde el auge del pensamiento ambientalista en los sesenta, y de allí surge el cuestionamiento de la armonía de diversas iniciativas asociadas con el crecimiento y el desarrollo con el ámbito físico y biológico”.

La sostenibilidad implica, de cierta forma, contar con el apoyo reiterado de

elementos claves como las organizaciones, por ejemplo, debido a que su participación y/o aportes resultan relevantes para que una iniciativa o una estrategia pueda mantenerse en el tiempo.

A este respecto, se puede notar con facilidad que la sostenibilidad es un aspecto que implica múltiples dimensiones y, por lo tanto, muchas formas de ver lo que origina, en muchos casos, la utilización de la palabra sostenibilidad puede evocar ideas e imágenes muy distintas entre los diferentes grupos sociales que integran la sociedad.

Así pues, como sugiere O’Riordan (Mokate, 2009): “la sostenibilidad parece ser aceptada como el término de mediación diseñado para cerrar la brecha entre desarrollistas y ambientalistas. Su simplicidad seductiva y su significado aparentemente auto-evidente han escondido su ambigüedad inherente.”

Ahora bien, la sostenibilidad vista desde una perspectiva mucho más amplia, ha llegado a ocupar un lugar importante y permanente en los aspectos de política pública, originado a causa de los distintos análisis críticos que se les ha efectuado a los modelos de consumo, crecimiento y desarrollo, que hasta ahora no garantizan ninguna capacidad de seguir sosteniendo las condiciones de vida de la sociedad actual en un largo plazo.

Otro elemento relacionado con la sostenibilidad es la sostenibilidad financiera, y ésta es definida por Salazar (2009) como:

La capacidad que esta desarrolle para que, mediante un ejercicio adecuado de captación de recursos, logre asegurar el funcionamiento administrativo y operativo, sea que logre asegurar los costos de su operación y los costos de sus ejecutorías anuales de manera sostenida o de manera que haga cumplir su misión en el tiempo.

Asimismo Salazar (2009), indica que la sostenibilidad financiera abarca algunos aspectos que deben ser considerados y, al mismo tiempo propone unas máximas para dicho concepto. Entre los aspectos a considerar se encuentran:

- Es solo un elemento más de la sostenibilidad, ni es el primero ni el último.
- La sostenibilidad financiera no determina nada por si sola, sino que funciona a la par del análisis y desarrollo de los otros elementos determinantes de la sostenibilidad (métodos, tecnología, recursos, estrategias, buen gobierno).
- No es solo un factor monetario, sino que tiene una gama de formas financieras, tales como el voluntariado, aportes locales en especie, en trabajo, e intangibles, pero susceptibles a ser tasados financieramente.
- Su análisis tiene una función doble:
  - Manejar los recursos obtenidos bajo cuentas claras y transparentes y
  - Un mecanismo de evaluación para la toma de decisiones

Mientras que las máximas sobre sostenibilidad financiera propuestas por Salazar (2009), son:

- Máxima primera: referida a que difícilmente una estrategia de gestión proporcionará a una organización en el largo plazo, los recursos que requiera para poder llevar a cabo su misión de manera auto-sostenible, cuando mucho podrá cubrir sus costos de administración.
- Máxima segunda: también difícilmente el poseer o depender de una única fuente de financiamiento, será la que por toda la vida institucional favorezca a la organización, por tanto, se debe estar en capacidad de mantener abiertas o tener tantas como se pueda para mantener la misión, es decir, que la diversificación de las fuentes constituyan una estrategia presente y continua.
- Máxima tercera: en cuanto a ésta, señala que es difícil hallar una solución a el

problema que afecta de manera total a la sociedad con los recursos existentes en las organizaciones, debido a que son escasos, y el problema se presentaría con el pasar del tiempo, ya que las organizaciones pueden perder el interés de seguir cooperando en la búsqueda de la solución de mismo.

Blackman (2009), plantea algunas sugerencias para la sostenibilidad financiera. En primer lugar indica que planear es un aspecto importante dentro de la sostenibilidad financiera, ya que al ser muchas las actividades que se tienen que realizar y al estar implicadas un gran número de personas, las cosas no pueden hacerse de manera improvisada, por el contrario, todo debe llevarse a cabo mediante unos lineamientos previamente determinados, en los que se indica qué actividades realizar en un momento dado y quién o quiénes son los encargados de hacerlas. Esto permite que la organización siga un curso en específico y no que vaya a la deriva esperando algún cambio para entonces tomar las decisiones y ejercer acciones al respecto. Esta planeación debe empezar con la visión y objetivos de la organización y, en base a ellos, determinar todas las acciones que sean pertinentes o que requieran ser realizadas para alcanzar el logro de los objetivos y al mismo tiempo visualizar cómo dichas actividades pueden ser financiadas.

También es importante mencionar que se deben aprovechar al máximo las habilidades, experiencias y conocimientos que se tienen en la organización. Esto es de gran relevancia porque al contar con un personal altamente calificado y que ocupen los cargos que verdaderamente les correspondan de acuerdo con sus capacidades y habilidades, las actividades se llevan a cabo de forma mucho más rápida y eficiente, incluso pueden hacer aportes favorables para el alcance de los objetivos o el mejoramiento de algunas de las áreas que componen la empresa.

Blackman (2009), señala que a la hora de planear también hay que ser realistas,

puesto que tomar alguna decisión basados en estimaciones que no se ajustan a la realidad puede ocasionar serios problemas a la organización, debido a que los objetivos y todas las actividades implícitas para el logro de los mismos se estarán formulando bajo bases viciadas y, en un momento dado, la empresa no podrá afrontar los cambios que se le puedan presentar ya que, toda su planeación no se adapta al verdadero entorno en donde se encuentra situada. Por lo que, para evitar estos inconvenientes se deben examinar los presupuestos previos y los gastos de los años anteriores para proporcionar un cuadro de los costos reales y también pensar en las tendencias como los aumentos de sueldo anuales. Este último punto es muy importante considerarlo, ya que en Venezuela, el gobierno desde el año 1999 implantó un reiterado aumento de sueldos anual y, al no ser un porcentaje fijo, sino que varía entre el 20% y 30% se debe tener en cuenta a la hora de planear, puesto que los mismos representan porcentajes considerables y, si son obviados dentro de la planificación, puede ocasionar problemas no sólo financieros sino también de personal y, es importante recordar que dicho capital intelectual es el encargado de poner en práctica todas las estrategias formuladas por la organización, por lo que se deben prever estas situaciones y aumentar los incentivos que motiven al capital intelectual a seguir mejorando cada día más tanto a nivel profesional como personal.

Blackman (2009), indica que también es importante ser eficiente a la hora de planear, debido a que antes de pensar en cómo recaudar nuevos fondos, se debe verificar que se estén usando los recursos que se tienen en la organización de la mejor manera posible para así poder hacer más eficiente la forma en que se gasta el dinero y el tiempo, para que de esta manera los recursos rindan más. Para ello, es importante considerar las siguientes interrogantes:

- ¿Está gastándose el dinero en proyectos que no son sostenibles?
- ¿Se está aprendiendo de los proyectos anteriores, y se están introduciendo cambios para mejorar los nuevos proyectos?

- ¿Cómo se pueden mejorar la calidad y la rentabilidad de los proyectos?
- ¿Se desperdicia dinero en administración, como llamadas telefónicas innecesarias y desperdicio de papel?
- ¿Se hacen viajes innecesarios en el vehículo de la organización?
- ¿Cómo se decide lo qué es un uso valioso del tiempo?

Los recursos económicos constituyen uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones y es por ello que el mismo no puede ser despilfarrado, al contrario, éste deber ser administrado de una forma eficiente para hacer el mejor uso del mismo, por eso se hace importante evaluar cómo se ha venido gastando y en qué va a ser gastado, de tal forma que éste contribuya verdaderamente con los fines de la empresa. También hay que tener presente que el dinero es un recurso escaso y difícil de conseguir, es por ello que para las organizaciones es útil diversificar las fuentes de ingreso, ya que al no depender de una sola fuente se hace mucho más fácil obtener los recursos financieros necesarios para las funciones propias de la organización y para la ejecución de planes y posibles inversiones. Su utilidad se centra en que al provenir de distintas fuentes, la organización siempre tendrá liquidez, debido a que si llegase a ocurrir alguna contingencia para con una de las fuentes y ésta no pueda seguir suministrando el dinero, la empresa tendrá otras fuentes de donde obtenerlo y su disponibilidad no se verá comprometida pero, si por el contrario, provienen de una sola fuente y llegase a ocurrir algo que impida el suministro de dinero, entonces sí la organización estará en serios problemas de liquidez financiera. Asimismo, Blackman (2009), señala algunas de las fuentes más utilizadas por las organizaciones para obtener sus ingresos:

- Los donantes individuales, la gente de la localidad.
- Las iglesias locales.
- La generación de ingreso mediante la venta de productos o servicios.
- Negocios.
- Fideicomisos o fundaciones.

- El gobierno municipal.
- El gobierno nacional.
- Financiamiento de otros países como las agencias de financiamiento gubernamentales y ONGs internacionales.

En síntesis, Blackman (2009), indica que si una organización recibe todo su ingreso de sólo una fuente o donante, es muy vulnerable. Si esa fuente de ingreso cesa, la organización no tendrá ningún ingreso y tendrá que cerrarse. Cuando una organización tiene financiamiento de varias fuentes diferentes, es menos vulnerable. Si una fuente se termina, la organización podrá continuar el trabajo porque tiene otras fuentes en que apoyarse. Sin embargo, muchas fuentes diferentes también significan costos de administración más altos para recaudar los fondos y administrarlos.

Ahora bien, Blackman (2009), señala que los voluntarios son un grupo de personas que por voluntad propia contribuyen con algunas organizaciones para llevar a cabo tareas de índole social y, éstos conforman un valioso recurso para las organizaciones de este tipo. Los mismos no requieren de sueldos ya que ejecutan las actividades por deseo propio y sin intenciones de ser recíprocamente remunerados y, a pesar de ello, ayudan con las tareas administrativas, los eventos de recaudación de fondos y llevar a cabo tareas que apoyan a otro personal en su trabajo, como mantenimiento del edificio, de la oficina y conducir los vehículos.

A veces los voluntarios pueden ofrecer especialización técnica útil. Lo cual es importante porque en muchas ocasiones existen personas que se rehúsan o son renuentes a aceptar los cambios tecnológicos y, por ende, tanto dichas personas como las organizaciones que integran se vuelven obsoletas y son incapaces de ser competitivas ante las demás empresas que sí adoptan nuevas tecnologías en todos sus procesos. Estos voluntarios pueden contribuir con la actualización de sistemas de información y adiestrar al personal en cuanto a esos mismos cambios; o si por

ejemplo, se adoptaron sistemas tecnológicos nuevos pero que están siendo usados por debajo de su capacidad, ellos pueden señalar ciertos cambios dentro de los procesos que pueden ser mejorados por medio de dichos sistemas, convirtiendo estas actividades en procesos muchos más rápidos y eficientes, y hacer pleno uso de estas nuevas tecnologías.

Es importante mencionar que debe valorarse a los voluntarios y deben tratarse como al personal pagado, no sólo por el hecho de que al igual que los primeros realizan funciones importantes dentro de la organización y al mismo tiempo contribuyen con el alcance de los objetivos sino también porque lo hacen sin recibir algún pago monetario en contraprestación por sus servicios. Cabe destacar que al ser los voluntarios un recurso importante para las organizaciones de desarrollo social, debe entrevistarse a los nuevos voluntarios y recabarse referencias para asegurar que sean adecuados.

#### 2.4.1 Desarrollo Sostenible

Como se expuso anteriormente en el problema, la creación de valor está enfocada al mejor aprovechamiento de las oportunidades de inversión para así obtener beneficios por encima de los esperados; ésta también se encuentra estrechamente relacionada con la sostenibilidad de las organizaciones, puesto que al ser capaces de generar dichos beneficios, se vuelven mucho más rentables y sólidas. Por lo que, puede decirse, que la sostenibilidad es aquella que mide el grado de la continuidad de beneficios a través de la implementación de un conjunto de estrategias y factores, que se desarrollan dentro de un campo global financiero con el objeto de aprovechar el mayor número de oportunidades de inversión e incrementar sus niveles de competitividad y es aquí, a partir de este punto, donde surge el llamado desarrollo sostenible.

El concepto de desarrollo sostenible, según señala Herrero (Wulf y otros, 2009), tiene su origen a principios de la década de los años setenta cuando el Club Roma emitió un informe sobre los “Límites del Crecimiento”, y cuando tuvo lugar la cumbre de Estocolmo en 1992 sobre “El hombre y las biosfera” en la que surge por primera vez la alarma internacional sobre la crisis ecológica y se emitió el modelo del ecodesarrollo para evitar los daños ambientales y sociales provocados por un modelo de desarrollo despilfarrador. Pero, hubo que esperar hasta 1979 para que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) utilizase por primera vez el concepto de desarrollo sostenible, y lo hizo desde la perspectiva de que el desarrollo podría ser un proceso integral que incluyera las dimensiones culturales, éticas, políticas, sociales y ambientales, y no solamente las económicas.

Asimismo, durante la década de los años ochenta se produjo una paulatina conformación de la noción del desarrollo sostenible, que se derivaba de la toma de conciencia de los límites ecológicos del crecimiento y de la constatación de que el incremento económico no implicaba intrínsecamente el mejoramiento o incremento de los bienes sociales.

Los informes Worldwatch Institute, los Programas de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y muy particularmente en 1987 el informe Brundtland (Nuestro Futuro Común, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en el que, se formaliza por primera vez el concepto de desarrollo sostenible) parecieron poner fin a la ideología del desarrollo. Un modelo cuyas características principales, por un lado, es identificar desarrollo con crecimiento, de acuerdo con la teoría de Rostow (Wulf y otros, 2009) sobre las etapas del crecimiento y, por el otro, considerar que sólo desde el aumento de la producción y el intercambio de beneficios, se hace posible atender a las demandas ambientales, dándose por entendido que el mercado respetaría las exigencias del medio ambiente dentro del esquema capitalista. Es importante mencionar que, estas teorías han sido puestas

claramente en entredicho en el famoso estudio dirigido por D. L. Meadows (Wulf y otros, 2009) sobre los límites del crecimiento, en el que se establece que de seguir contaminando y explotando los recursos naturales mucho más allá de los límites físicos del planeta, terminaría en un completo desastre debido a que se provocaría un grave colapso del medio ambiente y, por ende, la desaparición de la civilización humana.

El Informe Brundtland ([http://es.wikipedia.org/wiki/Informe\\_Brundtland](http://es.wikipedia.org/wiki/Informe_Brundtland)), informe socio-económico elaborado por distintas naciones en 1987 para la ONU, por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland, originalmente, se llamó Nuestro Futuro Común (Our Common Future, en inglés), y en él, se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible (o desarrollo sustentable), definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. El mismo implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo. Asimismo, sus objetivos se encontraban orientados a:

- Satisfacer las necesidades humanas.
- Llevar a cabo dos tipos de restricciones: ecológicas, es decir, la conservación del planeta Tierra; morales: renunciar a los niveles de consumo a los que no todos los individuos puedan aspirar.
- Crecimiento económico en los lugares donde no se satisfacen las necesidades anteriores, es decir, en los países pobres.
- Control demográfico, referido principalmente a las tasas de natalidad.
- No poner en peligro los sistemas naturales que sostienen la vida en la Tierra. La conservación de los ecosistemas debe estar subordinada al bienestar humano, pues no todos los ecosistemas pueden ser conservados en su estado virgen.

- El uso de los recursos no renovables debe ser lo más eficiente posible.

El desarrollo sostenible, de acuerdo con Herrero (Wulf y otros, 2009), requiere entender que la inacción traerá consecuencias, por lo que se deben cambiar las estructuras institucionales y fomentar las conductas individuales en relación a los objetivos anteriormente descritos. También, se llevó a cabo la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Segunda "Cumbre de la Tierra") en Río de Janeiro, donde nace la Agenda 21, y se aprueban el Convenio sobre el Cambio Climático, el Convenio sobre la Diversidad Biológica (Declaración de Río) y la Declaración de Principios Relativos a los Bosques. A partir de esta conferencia se empieza a dar amplia publicidad del término desarrollo sostenible al público en general y se modifica la definición original del Informe Brundtland, centrada en la preservación del medio ambiente y el consumo prudente de los recursos naturales no renovables, hacia la idea de "tres pilares" que deben conciliarse en una perspectiva de desarrollo sostenible: el progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente.

En esta cumbre se formalizó la idea de que el desarrollo económico debía ir en paralelo con el desarrollo social, basados en que los problemas que enfrenta el planeta se encuentran estrechamente relacionados con las condiciones económicas y con los problemas de justicia social.

Así se fue forjando una serie de diferentes paradigmas de la sostenibilidad, según lo señala Herrero (Wulf y otros, 2009), entre los que se pueden mencionar:

- El paradigma ecológico superficial, el cual fue desarrollado a mediados de los años setenta por los sociólogos Catton y Dunlap, en el que se expone la necesidad de una nueva actitud social ante la destrucción ambiental y planteaba la imperiosa

necesidad de garantizar la supervivencia física de las futuras generaciones. Este paradigma se encontraba basado en los principios de la sostenibilidad de las relaciones de producción, el uso racional de los recursos, la utilización de fuentes alternativas de energía y la conciencia generalizada de que todos los seres humanos son partícipes y corresponsables del futuro del planeta, cuyas potencialidades son finitas y cuyos equilibrios se encuentran profundamente alterados. El principal aporte de este paradigma es la inclusión de la preocupación por el crecimiento y el interés por asegurar un medio ambiente sano para las futuras generaciones. Esta tendencia se materializó de forma muy débil y conservadora, en lo que se denominó economía ecológica, la cual se basaba en corrientes como la economía ambiental y/o el ecodesarrollo, surgidas como una rama de la economía ortodoxa, al calor de la crisis medio ambiental.

- Los paradigmas críticos, que se centran en que los problemas del planeta y de la sociedad se derivan del propio modelo de desarrollo, y el origen de los conflictos se concentraría en la estructura del mismo; por lo que, resulta imprescindible cuestionar los valores que presiden el modelo de desarrollo en vigor y las estructuras sociales y económicas sobre las que se asienta y lo sustentan. Las críticas aquí planteadas se observan desde dos perspectivas diferentes tanto de origen como de naturaleza. Estos son los paradigmas de corte ecológico y los paradigmas de corte humanista.
  - El paradigma ecológico o de ecología profunda se basa sobre una visión bio o ecocéntrica, calificada por algunos de ecóletra. Se trata de un enfoque que reclama una ecologización estructural y no meramente ornamental de las relaciones sociales. Del mismo modo que equipara el estatus moral de la vida no humana y reivindica cambios en el modelo de producción y consumo, transformaciones que deberían venir acompañadas de justicia social, equidad y democracia participativa como herramienta del cambio político.
  - El paradigma humanista, originado como consecuencia de los éxitos obtenidos

por los trabajos de Amartya Sen y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Postula el desarrollo humano y social, entendido éste como la progresiva ampliación de las capacidades humanas que permita a las personas gozar de libertad para llevar a cabo proyectos de vida que valoran. Esta concepción se basa en el republicanismo aristotélico, al considerar que sin libertades individuales no hay desarrollo, pero sin el compromiso colectivo no hay libertades individuales. Este paradigma plantea también la necesidad de invertir el proceso de subordinación del desarrollo humano al desarrollo económico; Lo que exige repensar el desarrollo para humanizarlo. Así, es preciso armonizar lo social, lo ambiental y la eficiencia económica, mediante la argamasa de una ética para el desarrollo, basada en los principios de corresponsabilidad y solidaridad, no sólo con la especie humana sino también con el resto de los seres vivos y con el planeta en su conjunto.

- Otro paradigma que se vislumbra es el del desarrollo humano sostenible o también llamado desarrollo humano sostenible basado en la equidad y el ecologismo. Este modelo se caracteriza por intentar superar la dicotomía antropocentrismo-ecocentrismo, y lo hace mediante un discurso que plantea de forma simultánea el horizonte humano y ecológico. Del mismo modo, pretende integrar la ética ecológica de la “auto contención” o “autolimitación” con la ética de la solidaridad y la responsabilidad, al igual que postula la extensión y la implantación de valores de justicia, la equidad, la frugalidad y el amor, de manera transversal a todas las edades y a todas las generaciones, incluidas las venideras, y la vida no humana. En este mismo sentido, Herrero (Wulf y otros, 2009), indica que la declaración de la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, de septiembre de 2000, estableció que los valores básicos en los que se fundamenta el desarrollo son: la libertad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto por la naturaleza y la responsabilidad compartida. A tenor de todo lo expuesto hasta ahora, la perspectiva del desarrollo sostenible que aquí se plantea es la de un modelo de desarrollo integral, endógeno,

perdurable y humano que tiene como fin supremo la defensa de la naturaleza y de la especie humana, y que otorga un papel protagónico a los principios de la diversidad y de la solidaridad, del mismo modo que persigue preservar el patrimonio biológico y cultural de los pueblos en sus dimensiones local, regional, nacional y global.

En resumidas cuentas, Herrero (Wulf y otros, 2009: 24), expresa “el desarrollo integral sostenible mira no sólo a las generaciones presentes, sino también a las futuras, rechazando abiertamente cualquier tipo de exclusión”.

#### 2.4.2 Características de un Desarrollo Sostenible

Ahora, las características que debe reunir un desarrollo para que se pueda considerar sostenible son:

- Busca la manera de que la actividad económica mantenga o mejore el sistema ambiental.
- Asegura que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos, no sólo de unos pocos selectos.
- Usa los recursos eficientemente.
- Promueve el máximo de reciclaje y reutilización.
- Pone su confianza en el desarrollo e implantación de tecnologías limpias.
- Restaura los ecosistemas dañados.
- Promueve la autosuficiencia regional

En líneas generales, la justificación del desarrollo sostenible proviene tanto del hecho de tener unos recursos naturales limitados (nutrientes en el suelo, agua potable, minerales, etc.), susceptibles de agotarse, como del hecho de que una creciente actividad económica sin más criterio que el económico produce, tanto a escala local

como planetaria, ocasionaría graves problemas medioambientales que pueden llegar a ser irreversibles. Además, el sistema económico basado en la máxima producción, el consumo, la explotación ilimitada de recursos y el beneficio como único criterio de la buena marcha económica es insostenible. Un planeta limitado no puede suministrar indefinidamente los recursos que esta explotación exigiría.

#### 2.4.3 Elementos de un Crecimiento Rentable y Sostenible

El Consejo Empresarial Colombiano para el desarrollo Sostenible (CECODES, 2009), indica que entre los elementos que se consideran necesarios para contribuir a un crecimiento rentable y sostenible se encuentra el hacer un buen uso del capital, ya que el mismo además de ser de suma importancia para competir por recursos, es una de las principales palancas de valor para lograr dicho crecimiento. Su importancia radica en el hecho que el capital es la herramienta que va a permitir que la organización pueda llevar a cabo sus actividades, con las cuales se ponen práctica las estrategias utilizadas por la misma para cumplir con sus objetivos y, al mismo tiempo hacer uso de las ventajas competitivas y las capacidades y fortalezas que la empresa posea para aprovechar las mejores oportunidades de inversión y maximizar sus beneficios cada vez más. Una organización que no cuente con capital simplemente deja de existir, puesto que no puede llevar a cabo ningún tipo de actividad al no tener recursos económicos de los cuales disponer y, por ende, se ve obligada a cerrar.

Asimismo, la competencia por el capital, especialmente en épocas de crisis, ha llevado a muchas empresas a incorporar la Gerencia Basada en Valor (GBV) como estrategia para convertirse en organizaciones más atractivas para los inversionistas. Una organización que preste mayor importancia a la generación de valor, siempre va a ser más atractiva a los inversionistas porque la misma se encarga de crear estrategias que le permiten mantener esta ventaja sobre sus competidores, basándose en el hecho de que los inversionistas siempre buscan obtener el mayor beneficio por

sus inversiones. Entonces, una empresa que se encargue de fortalecer esta parte y que no sólo satisfaga los intereses de los accionistas o inversores, sino que también, supere esas expectativas, será una empresa creadora de valor, ésto mediante el uso de estrategias dirigidas al aprovechamiento del mayor número de oportunidades de inversión positivas, ocasionando que dicha organización capte una porción considerable del capital que esté en juego en el mercado para ese momento, trayendo como consecuencia, una mayor obtención de beneficios y, por lo tanto, una mayor sustentabilidad.

El CECODES (2009), también señala que la GBV provee elementos para que las empresas definan estrategias alineadas con la creación continua del valor, identificando palancas para mejorar la operación actual y construir oportunidades de crecimiento de valor futuro. El reto consiste en canalizar los recursos hacia estrategias que permitan generar ventajas competitivas para obtener rentabilidades (ROIC) por encima del costo de capital y, así, asegurar que el valor de mercado de la empresa aumente en el tiempo y sea cada vez mayor al capital invertido; este principio es consistente con la valoración por múltiplos de EBITDA, pues un aumento del EBITDA solo crea valor económico si su impacto en el valor de mercado supera la inversión realizada.

El EBITDA es un indicador financiero que se obtiene a partir del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias de una empresa. Representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones o depreciaciones y el Impuesto sobre Sociedades. Este indicador se ha consolidado, en los últimos años, como uno de los más utilizados para medir la rentabilidad operativa de una empresa. Actualmente se utiliza mucho en la prensa económica el EBITDA como medida de la rentabilidad y a efectos de valoración de empresas.

El EBITDA tiene la ventaja de eliminar el sesgo de la estructura financiera, del entorno fiscal (a través de los impuestos) y de los gastos "ficticios" (amortizaciones). De esta forma, permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas, y comparar de una forma más adecuada lo bien o mal que lo hacen distintas empresas o sectores en el ámbito puramente operativo. Desde este punto de vista, es un buen indicador de la rentabilidad del negocio.

En síntesis, CECODES (2009), señala que es importante hacer un buen uso del capital, además de ser fundamental para competir por recursos, representa una de las principales palancas de valor para lograr un crecimiento rentable y sostenible, porque como se dijo anteriormente, es la herramienta necesaria para poder llevar a cabo los procesos organizacionales, desde la formulación de la estrategia hasta la toma de decisiones de cada día.

Adicionalmente, la GBV incorpora la formación de una cultura centrada en equipos conscientes de su responsabilidad en la creación de valor, lo cual es importante, ya que el capital intelectual o personal que integra la organización son los responsables de poner en práctica las estrategias formuladas y, uno de los elementos importantes en la creación de valor es la participación de toda la organización en la implementación de las estrategias y la realización de las actividades implícitas en ellas para alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

Ahora bien, sabiendo que por medio de las personas se logra el cambio, la compensación por resultados ha demostrado ser una efectiva palanca para este fin. Cuando el ingreso de las personas depende del éxito de su gestión, se crean los incentivos para que realicen un análisis cuidadoso a la hora de incurrir en gastos o de proponer iniciativas de inversión, colocando a los responsables dentro de la realidad de las empresas y volviéndolos sensibles ante los resultados obtenidos. Este tipo de estrategias permite que el capital intelectual de las organizaciones se vuelva mucho

más eficiente y se identifique con los valores de creación de valor y sostenibilidad. Al contar con un personal que se considera parte importante dentro de los procesos organizacionales, éstos se preocupan por hacer bien su trabajo, adquirir mayores responsabilidades y contribuir efectivamente al logro de objetivos de la organización, ayudando así a la obtención de mayores fortalezas y cada vez menos debilidades y, por lo tanto, a una mayor ventaja competitiva con la cual posicionarse por encima de algunos de sus competidores, trayendo como consecuencia el aprovechamiento de nuevas áreas de inversión y una mayor creación de valor.

Es importante destacar que estos sistemas deben diseñarse cuidadosamente para asegurar que las bonificaciones estén alineadas con los compromisos adquiridos y las expectativas de creación de valor, que deben ser acordes con el potencial de crecimiento, las inversiones realizadas y la rentabilidad relativa a empresas comparables.

Del mismo modo, CECODES (2009), señala que:

La implementación de la GBV abarca la definición y ejecución de la estrategia, la valoración de la empresa y del potencial de crecimiento futuro, la medición de la rentabilidad actual y la esperada a nivel consolidado y por línea de negocio, la creación de un sistema de gestión y compensación por resultados y la formación de cultura a todos los niveles de la organización.

## **2.5 Creación de Valor Sostenible en las Organizaciones**

La económica mundial es una actividad en donde convergen una gran cantidad y variedad de elementos que la hacen posible, entre ellos se encuentran empresas con fines de lucro o sin fines de lucro, hospitales, instituciones gubernamentales, entre otras, a las cuales se les conoce o, mejor dicho, se les denomina organizaciones y, a pesar de ser distintas unas de otras, reúnen una serie de condiciones que permiten

clasificarlas de esta manera.

A este respecto, Esteves (1996:464), define la organización como:

El conjunto de partes u órganos internos de una institución o empresa para cumplir eficientemente sus objetivos. En este aspecto, la función básica de la dirección empresarial será la de realizar la división y distribución del trabajo entre personas y elementos, complementada por las de coordinación y control.

Asimismo, Chiavenato (1993:83) define la organización “como una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos”.

A este respecto, las organizaciones pueden definirse como una unidad económica en donde interactúan de forma coordinada y controlada una serie de personas mediante la realización de actividades, a través de la utilización de recursos materiales y financieros con miras a alcanzar objetivos previamente determinados.

Las organizaciones son instituciones que constantemente tienen que enfrentarse a numerosos cambios de todo tipo, desde económicos hasta culturales y ambientales y, en muchos casos sus actividades se ven limitadas o afectadas por el surgimiento o modificación de políticas. Entre los cambios que se han venido dando se encuentra la globalización económica, las restricciones de divisas, controles de cambio, los controles de precio, nuevas imposiciones de tributos, entre otros, y es, en base a todos estos cambios que las empresas se ven obligadas a mejorar cada vez más sus actividades y enfocarse hacia la búsqueda de nuevas estrategias que les permitan seguir siendo competitivos y garantizar su permanencia en el tiempo.

Milla y Martínez (2009), indican que la idea básica de la gestión basada en el valor parte de la premisa de que el objetivo de la función financiera es maximizar el valor de la inversión de los accionistas. Precisamente porque toda la teoría financiera se ha desarrollado en torno al objetivo de maximizar el valor, es perfectamente demostrable que la mejor gestión de valor consiste en aplicar los principios conocidos de sana política financiera en la gestión diaria de las operaciones, en el análisis de las inversiones, en las políticas de endeudamiento y en los dividendos, así como en la ejecución táctica de dichas políticas.

El valor depende solamente de lo que se espera que ocurra en el futuro con el bien o servicio que se pretende valorar y de las expectativas pero, el problema del futuro es que no se conoce con certeza; así que cualquier valoración de hechos futuros debe tener en cuenta el factor riesgo, lo cual es importante porque se deben tomar en cuenta todos aquellos aspectos, ya sea a presente o futuro, que pueden influir de alguna manera sobre las expectativas que se tengan, se deben evaluar el entorno en donde se desenvuelve la organización, las debilidades y fortalezas que se tengan, las capacidades y la ventaja competitiva, el marco legal regulatorio y las fluctuaciones económicas, entre otras.

Ahora bien, de acuerdo con lo que López (2009) señala, se puede orientar la dirección de un negocio hacia la creación de valor sostenible si se consigue entender claramente, y dar la respuesta adecuada, a tres preguntas:

- ¿Qué es crear valor en un negocio?
- ¿Cómo se mide esa creación de valor?
- ¿Cómo se implanta esa orientación hacia la creación de valor en una organización?

En respuesta a esta interrogante, López (2009b) dice:

“La respuesta conceptual a qué es crear valor en un negocio es bien simple: se crea valor en un negocio cuando los gestores toman decisiones “acertadas”. La pregunta evidente es: ¿qué es una decisión “acertada”? De nuevo, la respuesta es clara: una decisión empresarial es “acertada” cuando su implantación genera una rentabilidad económica superior al coste de los recursos empleados”.

Con base en lo anterior, indica una serie de consecuencias referidas a este enfoque, entre las que se encuentran:

- La creación de valor se encuentra enfocada a expectativas de futuro y no del pasado o históricas. Las informaciones que contienen datos del pasado serían útiles cuando se busca que la visión de futuro de la organización se parezca a la del pasado o, se quiera comparar la situación de la empresa en un año determinado con respecto a un año base, para analizar los cambios que se han originado a partir de dicha fecha. Pero, no tendría ningún caso porque, cuando se busca crecer en el futuro no se pueden establecer criterios parecidos a los del pasado, porque, en primer lugar, normalmente eso no sucede y, en segundo, no se puede, bien pudiese ser porque la situación y condiciones económicas y demás factores que estuvieron en juego en ese momento no son ni serán los mismos para los años venideros.
- En la medida en que se trata de expectativas o previsiones, López (2009b), coincide con otros autores al establecer que dichas expectativas deben estar bien hechas, es decir, deben ser realistas, alcanzables y suponer un compromiso para los responsables de hacerlas realidad. Las mismas no pueden ser basadas en ideales sin ningún tipo de fundamento lógico, porque con esto, lo que se busca es esclarecer elementos claves como el qué, el cuánto, el quién, el con qué medios, el cuándo, etc. Elementos que son importantes a la hora de formular las estrategias a ser utilizadas por las organizaciones y, de igual forma indica que, no basta sólo con considerar dichos factores sino que también es

necesario que se establezcan una serie de mecanismos que permitan darle seguimiento con el objeto de poder coordinar las actividades, medir el logro, minimizar las desviaciones y corregir aquellas que sean inevitables.

Nuevamente vuelve a coincidir con otros autores porque menciona que el hecho de crear valor sostenible hace referencia al futuro, lo que ya es bien sabido, pero al ser el futuro un aspecto incierto, la generación de rentabilidad económica esperada obligatoriamente se encuentra asociada a un nivel de riesgo que hay que conocer, asumir y, en la medida de lo posible, controlar. En el ámbito financiero se dice que para ganar hay que arriesgar y, por lo tanto, mientras mayor sea el riesgo mayor será la rentabilidad, pero el riesgo es un factor que se debe tener presente en todo momento y que es de vital importancia considerar a la hora de tomar una decisión, ya que, el mismo bien puede inclinarse hacia un lado y provocar que se obtengan muy buenos beneficios, pero si por el contrario se inclinase hacia el otro lado, entonces las pérdidas también pudieran ser considerables. Es por ello que, se debe evaluar y tomar en cuenta todos los factores internos y externos que pudiesen influir en él para tratar de controlarlos lo más que sea posible con el objeto de garantizar en cierta medida la generación de valor y no la destrucción del mismo.

- Crear valor es una misión de toda la organización y, no una actividad limitada a un grupo de expertos o de selectos, por el contrario, la generación de dicho valor es algo que implica a toda la organización desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos y, al mismo tiempo, implica la adopción de una serie de valores que deben ser interiorizados por todos los miembros de la organización puesto que lleva consigo un cambio cultural, que debe ser planificado y dirigido.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, López (2009b), señala que la tarea

de crear valor de forma sostenida nos es algo tan simple como parece, entre otros motivos porque para que esto ocurra, hay que tener respuesta a la pregunta sobre qué ventaja(s) competitiva(s) posee el negocio para poder invertir de manera habitual en proyectos en los que la rentabilidad económica sea mayor que el costo de los recursos empleados.

La ventaja competitiva es un elemento de gran relevancia a la hora de hablar de creación de valor sostenible, puesto con ello la organización puede hacerse de un lugar dentro de los mercados no sólo nacionales sino también internacionales, lo que le permite poder competir con otras empresas y apoderarse de áreas de inversión importantes o quizás diversificarse buscando nuevas y mejores oportunidades de negocios que le van a permitir conseguir su objetivo en el tiempo. Pero también es importante entender que la creación de valor no es una tarea exclusiva a corto plazo, ni en el diseño ni en los resultados. Esta es una tarea compleja que debe ser planificada de manera organizada y viable en el largo plazo. La generación de valor de forma simple con el objeto de obtener un beneficio meramente económico bien pudiera ser considerado en un corto plazo, pero la generación de valor enfocada en un marco de sostenibilidad no puede ser algo sencillo porque engloba elementos económicos, ambientales y sociales que deben ser considerados en el largo plazo, ya que ello implica la formulación e implantación de estrategias dirigidas a estas áreas que deben ser evaluadas minuciosamente por la organización al estar en juego los recursos de la misma, los objetivos que persigue y las expectativas que se tienen del futuro, por lo tanto, la generación de valor sostenible es una actividad compleja al tener que evaluarse todo un conjunto de factores internos y externos, pero va a permitir la permanencia de la empresa en el tiempo.

Asimismo, López (2009b), indica que este enfoque de creación de valor es aplicable a cualquier tipo de empresa, tanto pública como privada, multinacional o local, diversificada o no y, las dificultades que cada organización encuentre en su

implantación variarán en función de factores tan diversos como el apoyo de la alta dirección, la cultura existente, los problemas técnicos para medir la creación de valor, el sistema de control de gestión vigente, los sistemas de incentivos por los que se evalúa a los gestores, etc.

La competencia por el capital, especialmente en épocas de crisis, ha llevado a muchas empresas a utilizar estrategias creadoras de valor que les permitan ser más atractivas para los inversionistas y para la sociedad en general. Una organización que preste mayor importancia a la generación de valor sostenible, siempre va a ser más atractiva a los inversionistas porque la misma se encarga de crear estrategias que le permiten mantener esta ventaja sobre sus competidores, y al mismo tiempo contribuye con los grupos externos mediante la ejecución de planes de responsabilidad social empresarial con los cuales se mejora los niveles de vida de algunos sectores de la sociedad o la aportación de bienes económicos o materiales a instituciones que se dedican a realizar labores sociales. También se contribuye mediante la creación de pequeñas cadenas de valor con pequeñas empresas o proveedores adyacentes a la organización.

Otra forma de crear valor sostenible en las organizaciones se hace a través de la aplicación de la gerencia basada en valor (GBV), la cual ha venido ganando cada vez más adeptos en el mundo empresarial debido a las experiencias exitosas que se han obtenido durante su uso, ya que la misma involucra el funcionamiento integrado de todos los departamentos de la empresa, provocando cambios significativos en cada uno de ellos y en su personal.

A este respecto, la gerencia basada en valor puede definirse de la siguiente manera:

Knigh (2009:101) la define 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 ocurre una vez al año, sino que constituye un proceso continuo de decisiones operacionales y de inversión enfocadas en la creación de valor.

Por su parte, Koller (1994: 87) afirma que:

El fundamento que soporta a la GBV es simple. El valor de una empresa está determinado por sus flujos de efectivo futuros, y se crea valor sólo cuando se invierte capital a un rendimiento que excede el costo de ese capital. La GBV se concentra en cómo las empresas aplican estos conceptos para tomar decisiones tanto estratégicas como operativas; al utilizarla adecuadamente, es un enfoque que le permite a la gerencia alinear las diferentes aspiraciones de la empresa, sus técnicas analíticas y sus procesos gerenciales, con los generadores claves del valor. Cuando la GBV se implementa correctamente, trae consigo beneficios importantes. Es como una reestructuración para alcanzar continuamente el máximo valor. Tiene un alto impacto, generalmente reflejado en la mejora del desempeño económico.

En las definiciones anteriores se puede notar que la gerencia basada en valor está relacionada con el diseño y aplicación de una estrategia que integra los procesos organizacionales hacia la búsqueda de la mejor utilización de los recursos de los que dispone la empresa, de manera tal que los resultados a obtener y, que son medidos no sólo financieramente, sino también en satisfacción de clientes, empleados y comunidad en general, sean superiores a las expectativas de los inversionistas.

En los capítulos anteriores se señaló, según lo indica Thaydeé (2009), que las empresas actualmente tienen la necesidad de estar a la vanguardia en el conocimiento

de herramientas gerenciales que le permitan mejorar su competitividad y desempeño basado en la toma de decisiones. Por tanto, se considera la creación de valor como un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta a la hora de tomar decisiones y determinar si las estrategias que se formulan se adaptan y satisfacen las expectativas de rendimiento de los accionistas; asimismo, plantea que las organizaciones deberían salirse de los modelos tradicionales y dejar de medir los resultados en términos de utilidad o pérdida, sino que sea evaluado y analizado en base al costo del capital invertido.

Las organizaciones que buscan adoptar un enfoque orientado hacia la creación de valor, requieren de un cambio en la forma de pensar de sus integrantes, porque tal adopción implica la internalización de nuevos valores, principalmente cuando estos cambios no implican sólo niveles estructurales. Por lo que, la implementación de nuevos sistemas de medición de los resultados y modelos de incentivos a los empleados es bastante recomendable porque contribuye a la obtención de los objetivos.

La generación de valor en muchas ocasiones es vista de forma limitada considerándola simplemente como una acción motivadora para el consumo humano, observándose como un aumento en la satisfacción obtenida de los productos y servicios. Es por ello que es importante vislumbrar la misma como un elemento que abarca todos los ámbitos de la organización, ya que su adopción implica el establecimiento de metas a corto y largo plazo así como también una interrelación entre el establecimiento de objetivos corporativos, el empleo de recursos, las estrategias de desarrollo, la medición del desempeño, la remuneración y con la generación de valor misma.

A este respecto, es de suma importancia que en la generación de valor sostenible la administración constituya la base fundamental de una organización,

debido a que abarca las actividades de planeación, organización, dirección y control del uso y disposición que se haga de todos los recursos que posee dicha organización para el logro de sus objetivos.

Es importante tener presente que la gerencia basada en valor no consiste solamente en la identificación y definición de medidas cuantitativas destinadas a determinar la generación de valor sostenible, sino que también se centra en orientación de la gerencia estratégica hacia una mejor planificación y ejecución de acciones que conlleven a aumentar sus niveles de creación de valor, así como también proporcionar indicadores que permitan determinar y medir el valor que ha sido generado o destruido, si fuere el caso.

La responsabilidad social empresarial (RSE) constituye otra de las formas utilizadas para generar valor sostenible que se encuentra en boga actualmente. Esto porque desde hace ya algún tiempo las empresas han acudido a este tipo de administración estratégica para no sólo contribuir con la sociedad en general sino también porque vuelve sus empresas más atractivas a la vista de nuevos inversionistas, sin contar que con ello es posible que el Estado les conceda algún tipo de beneficio tributario o haga algunas concesiones.

Arzapalo (2009), señala que existen varias significaciones en lo que respecta a responsabilidad social empresarial, y que todas concuerdan en que se trata de una forma de gestionar la empresa considerando los objetivos económicos de la misma, compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales. Asimismo, indica que no existe una definición universalmente aceptada para la responsabilidad social empresarial, pero que la más conocida es la propuesta por Deres (Arzapalo, 2009), y señala que ésta es "una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente".

La responsabilidad social es un aspecto que no se visualiza únicamente como una forma de realizar trabajos sociales por parte de las organizaciones para las comunidades, de manera que, se trata de una estrategia, que aunada a su gestión de negocios y reflejando sus valores, debe ser tratada como un caso más de negocios. Por lo tanto, las organizaciones que ejercen la práctica de la responsabilidad social, además, obtienen otros beneficios como ser más atractivas para los clientes, para sus empleados y para los inversionistas; razón por la cual son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias.

A todo esto, Arzapalo (2009) establece:

La responsabilidad social empresarial, para ser exitosa, debe involucrar además distintos grupos de interés como los trabajadores, los clientes, el Estado Medio, etc., que trabajando coordinadamente para crear valor, puedan lograr mejores resultados para la comunidad y para la misma empresa.

En líneas generales, la responsabilidad social surge como la respuesta comercial ante la necesidad de un desarrollo sostenible que proteja el medio ambiente y a las comunidades sin descuidar los temas económicos.

La preocupación constante por el desarrollo sostenible ha venido incrementado el interés de los empresarios en cuanto a la creación de valor sostenible y, por tanto, el sector financiero ha venido recurriendo a prácticas de gestión social, ambiental y económica en los últimos años, debido a que las organizaciones buscan centrarse en un comportamiento socialmente responsable como argumento para su estrategia empresarial, basándose en que hoy se concede gran importancia a la responsabilidad social empresarial como aspecto clave para lograr un desarrollo económico armonioso y sostenible.

Por lo que, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de

Empresas – AECA – (2004:21) define la responsabilidad social empresarial como “el compromiso voluntario de las organizaciones con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”. Este aspecto, a su vez, lo relaciona con la sostenibilidad, al referirse a ella como un elemento influyente en la actividad de la organización en la triple vertiente económica, social y medio ambiental, todo esto en base al papel que juega la responsabilidad social corporativa dentro del modelo de desarrollo sostenible.

Como se señaló anteriormente, la responsabilidad social de las organizaciones ha venido ganando mucho terreno y éstas han empezado a prestar más atención y tomar en cuenta al entorno que las rodea, originado por la influencia que ejerce la responsabilidad social tanto en la generación de valor como en la sostenibilidad, por lo que, las organizaciones han empezado a adaptar sus estrategias y procedimientos a las necesidades de su entorno, ya que de lo contrario con el pasar del tiempo las mismas sólo podrán conseguir beneficios a corto plazo y, su estabilidad y permanencia en el tiempo se verán seriamente comprometidas.

De acuerdo con Méndez (2009):

La responsabilidad social empresarial (RSE) ha venido multiplicándose y enfocándose en las necesidades de los países y en los objetivos de Desarrollo del Milenio. Para las empresas, a nivel global, hay un reto actual de competitividad basado en la sostenibilidad y compromiso social. Las corporaciones y empresas dan nuevos pasos hacia la gestión y gobierno corporativo más transparente, hacia la operacionalización de políticas de responsabilidad social y el desarrollo de programas de inversión social

Actualmente, muchas organizaciones muestran avances en la implementación de nuevas metodologías e indicadores estandarizados con el objeto de medir el impacto causado por sus acciones en responsabilidad social empresarial, así como

también han ingeniado prácticas novedosas para crear cadenas de valor con comunidades productivas a escalas muy pequeñas.

Asimismo, la pequeña y mediana empresa (PYMES) quienes de igual forma han comenzado a discutir el tema del compromiso y de la responsabilidad social empresarial y a diseñar prácticas que le permitan incorporarse al enfoque de sustentabilidad tomando en consideración los aspectos ambiental, económico y social.

Además, Méndez (2009), señala que en Venezuela, entre los estudios que han sido realizados por la organización Alianza Social de VenAmCham se encuentra el denominado “Creando valor sostenible: Compromiso y responsabilidad social de la empresa privada en Venezuela” publicado en el año 2006, en donde muestran que en el país el sector empresarial ha venido siguiendo la tendencia que se encuentra en boga en lo que respecta a la responsabilidad social empresarial y, han confirmado la prioridad que dan las empresas a proyectos de salud, educación y aquellos enfocados hacia la generación de empleos; y no sólo eso, además el tema de responsabilidad social empresarial está formando parte de la agenda pública de Venezuela y las regiones, originando discusiones en los distintos espacios como elemento clave del desarrollo.

Asimismo Méndez (2009), indica que un cambio notorio se ha venido observando en Venezuela a partir del año 2000, impulsando cada vez más en el sector organizacional privado la promoción del compromiso, la responsabilidad social y la inversión social para lograr el desarrollo sustentable. En donde el aspecto social ha pasado a constituirse como un puente entre el Estado, organizaciones de desarrollo social y empresas, a través de los espacios de reflexión, crecimiento e intercambio de experiencias que se han llevado a cabo en eventos como perspectivas sociales y simposios de responsabilidad social empresarial que se vienen realizando desde hace siete años.

El tema de responsabilidad social empresarial ha acaparado paulatinamente la atención de los medios de comunicación social convirtiéndose en una fuente importante para el desarrollo. Asimismo, se ha insertado en el sector académico, sirviendo de base para la puesta en marcha de diplomados, postgrados y especializaciones sobre este tema y dirigidos a la formación de las futuras generaciones de líderes.

En el país existen varias formas de ejercer la responsabilidad social, entre las que destacan: la promoción, financiamiento y ejecución realizado por empresas de proyectos a través de organizaciones de desarrollo social y/o instituciones gubernamentales; la ejecución de proyectos por parte de fundaciones empresariales creadas desde las propias compañías, como es el caso de la Fundación Empresas Polar anteriormente mencionado; la ejecución de proyectos con personal especializado dentro de la empresa, modalidad mixta o compartida de proyectos propios y ejecutados por terceros; proyectos gestionados por parte del grupo de voluntarios de la empresa; en convenio directo con la comunidad; en alianza tripartita (empresa-sociedad civil-gobierno) y, finalmente, las empresas que ejecutan sus proyectos a través de las iglesias.

Es importante mencionar, que en la práctica, la responsabilidad social empresarial es voluntaria, ya que no hay ningún marco legal así como tampoco un único estándar para el desarrollo de memorias sociales y ambientales y debido a esto muchas empresas transnacionales la están utilizando como herramienta de marketing y promoción de su reputación corporativa, para ocultar tras de ella, como si de una cortina de humo se tratase, los impactos que están provocando sus actividades en los derechos humanos y el medioambiente. Por tanto:

La empresa es hoy un actor generador de cambio social, que extrae de la sociedad importantes beneficios económicos, (...) en la

que se deben generar estrategias y políticas a través de códigos de conducta internos que garanticen que el desarrollo de sus actividades ordinarias sea sostenible y no impacte contra los derechos sociales y ambientales de los grupos de interés implicados, a la vez, que debe tenerlos en cuenta en la definición de sus estrategias empresariales (<http://portal.sostenibilidad.upc.edu>).

En Venezuela existe una organización denominada Alianza Social de VenAmCham, que se ha encargado de llevar a cabo estudios relacionados con este tema y según los mismos, “existen muchos casos en el país donde las empresas han tomado una progresiva conciencia así como una urgente necesidad de atender el tema de la sostenibilidad como vía para lograr el mejor desempeño de su negocio, dando respuesta a nuevos actores claves: segmentos socialmente excluidos, para los que no hay productos y servicios adecuados”.

Ahora bien, como el sector organizacional se encuentra abocado hacia la generación de valor a través de la responsabilidad social empresarial como medio para alcanzar el desarrollo sustentable en el largo plazo, se ha hecho necesario establecer mecanismos que permitan hacer la medición de resultados útiles para rendir cuenta a los accionistas, inversores, clientes y sociedad en general, y, según el estudio “Creando Valor Sostenible”, el mecanismo mayormente utilizado es la tendencia global o Balance Social. Así como también se indican otras metodologías para medir la RSE que son derivaciones del Pacto Global (PNUD): Global Reporting Initiative (GRI), ISO 14001 (conocido como guía de estandarización y búsqueda de la excelencia en gestión de iniciativas de RSE).

Algo que también se menciona en este estudio y que es importante destacar, es que las formas novedosas de RSE que se encuentran orientadas a la creación de valor sostenible a través de negocios con sectores de bajos ingresos, se ven en la necesidad de enfrentar inconvenientes o retos relacionados a varios elementos entre los que se encuentran: la estandarización de los procesos y metodologías para la replicabilidad;

la incorporación del tema ambiental a estas dinámicas socio-económicas; el fortalecimiento de la gestión por resultados que permita evaluar de forma eficiente el desempeño así como también medir los efectos e impacto de tales acciones; la introducción del tema de la calidad y los consumidores así como los aspectos psicosociales del emprendimiento, aspecto de mucha relevancia cuando las organizaciones buscan asumir el reto de generar valor a la sociedad comprometidos con la sostenibilidad.

Es importante aclarar y, según Margarita Méndez de Montero, Directora Ejecutiva de Alianza Social de VenAmCham, a pesar que la generación de valor a través de la responsabilidad social empresarial enfocada hacia la sostenibilidad, ha alcanzado niveles importantes dentro de las organizaciones y la sociedad en general, aún existen muchos elementos que deben ser mejorados y tomados en cuenta, como por ejemplo: el establecimiento de una comunicación asertiva de los programas que se tienen sobre responsabilidad social empresarial hacia las comunidades, para que éstas empiecen a valorar y tomar conciencia de las oportunidades que se derivan de esta nueva relación; el fortalecimiento de la RSE en la dinámica interna de cada empresa para consolidar la productividad de los trabajadores y servir de ejemplo a las comunidades que se busca ayudar, así como contar con un voluntariado corporativo más entusiasmado e identificado con las labores de responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa (RSC) como también suele llamársele, actualmente se ha convertido en la herramienta que ha permitido dirigir las organizaciones de forma diferente, pero manteniendo la maximización de los beneficios en el mínimo tiempo posible como el objetivo principal de las mismas, pero que ahora se ha venido complementado con el estricto cumplimiento de los derechos humanos, laborales, sociales, económicos, culturales y ambientales en las actividades que desarrollan en todo el mundo, abriendo la

generación de sus estrategias y políticas empresariales a los grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, gobiernos locales y estatales, etc.) con los que la empresa se relaciona.

Además, Méndez (2009), señala que en Venezuela, entre los estudios que han sido realizados por la organización Alianza Social de VenAmCham se encuentra el denominado “Creando valor sostenible: Compromiso y responsabilidad social de la empresa privada en Venezuela” publicado en el año 2006, en donde muestran que en el país el sector empresarial ha venido siguiendo la tendencia que se encuentra en boga en lo que respecta a la responsabilidad social empresarial y, han confirmado la prioridad que dan las empresas a proyectos de salud, educación y aquellos enfocados hacia la generación de empleos; y no sólo eso, además el tema de responsabilidad social empresarial está formando parte de la agenda pública de Venezuela y las regiones, originando discusiones en los distintos espacios como elemento clave del desarrollo.

Asimismo Méndez (2009), indica que un cambio notorio se ha venido observando en Venezuela a partir del año 2000, impulsando cada vez más en el sector organizacional privado la promoción del compromiso, la responsabilidad social y la inversión social para lograr el desarrollo sustentable. En donde el aspecto social ha pasado a constituirse como un puente entre el Estado, organizaciones de desarrollo social y empresas, a través de los espacios de reflexión, crecimiento e intercambio de experiencias que se han llevado a cabo en eventos como perspectivas sociales y simposios de responsabilidad social empresarial que se vienen realizando desde hace siete años.

El tema de responsabilidad social empresarial ha acaparado paulatinamente la atención de los medios de comunicación social convirtiéndose en una fuente importante para el desarrollo. Asimismo, se ha insertado en el sector académico,

sirviendo de base para la puesta en marcha de diplomados, postgrados y especializaciones sobre este tema y dirigidos a la formación de las futuras generaciones de líderes.

En el país existen varias formas de ejercer la responsabilidad social, entre las que destacan: la promoción, financiamiento y ejecución realizado por empresas de proyectos a través de organizaciones de desarrollo social y/o instituciones gubernamentales; la ejecución de proyectos por parte de fundaciones empresariales creadas desde las propias compañías, como es el caso de la Fundación Empresas Polar, mencionado en capítulos anteriores; la ejecución de proyectos con personal especializado dentro de la empresa, modalidad mixta o compartida de proyectos propios y ejecutados por terceros; proyectos gestionados por parte del grupo de voluntarios de la empresa; en convenio directo con la comunidad; en alianza tripartita (empresa-sociedad civil-gobierno) y, finalmente, las empresas que ejecutan sus proyectos a través de las iglesias.

Para concluir, cabe destacar que las organizaciones en apoyo con el gobierno son los únicos capaces de generar un cambio socio-económico y ambiental, debido a que son ellos, quienes poseen la mayor capacidad de recursos y, por tanto, manejan las herramientas necesarias para lograrlo. Deben formular estrategias, enfocadas hacia la creación de valor sostenible y contribuir con el desarrollo de las comunidades donde se encuentran ubicadas; se debe dejar de lado la vieja concepción de producir beneficios sólo para los inversionistas sin tener en cuenta el impacto que causa sus actividades a los demás grupos sociales, y pasar a formar parte del desarrollo sostenible donde los beneficios son generados en todos los niveles, contribuyendo a un mejor y más productivo desarrollo económico, social y ambiental.

# **CAPÍTULO III**

## **ESTRATEGIAS PARA LA CREACION DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES**

### **3.1 Definición de Estrategias**

La estrategia no es un elemento nuevo dentro del ámbito de las organizaciones, y asegura que las mismas se vienen poniendo en práctica desde hace varios siglos, pero es sólo hasta comienzos de los años sesenta que el término empezó a ser utilizado por los académicos y estudiosos de la administración, al considerarla un elemento clave y de mucha relevancia para alcanzar el éxito empresarial (López, 2009a).

Establecer una estrategia no es algo simple, por el contrario, implica tener conocimiento de las distintas formas en las que se puede resolver un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia también puede verse como un plan que permite la mejor distribución de los recursos y medios disponibles enfocados a garantizar la obtención de los objetivos propuestos.

El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primeramente, es utilizado para designar los medios que se emplearán en la obtención de cierto fin, es decir, es un punto que involucra la racionalidad orientada al alcance de un objetivo. En segundo lugar, se usa para indicar la forma mediante la cual una persona actúa de acuerdo a lo que piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; este aspecto se conoce como la forma de obtener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, sirve para establecer “los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los

medios destinados a obtener una victoria” (Deleuze, 2009).

En el campo académico se utiliza el origen etimológico de la palabra estrategia que viene del griego-estrategos, que quiere decir general. Literalmente, la palabra estrategia significa “el arte de los generales” (Steiner, 1998:338).

La palabra estrategia tiene un origen griego y se usaba para designar la función administrativa del generalato. El estratega o estrategista era el comandante militar que formulaba y proyectaba las maniobras necesarias para la consecución de un fin específico. Desde su origen, aproximadamente 500 años a.c., el concepto de estrategia siempre estuvo asociado a la perspectiva militar. Sin embargo, la estrategia solo pasó a utilizarse como arte de la guerra después del renacimiento, pues hasta entonces se reducía a la función de generalato (Bermúdez, 2009).

En el transcurso del tiempo a través de una serie de estudios, se fue creando un arte e, incluso, una idea de ciencia de la elaboración de planes de guerra, que pasó a denominarse estrategia. Estos estudios expuestos por Maquiavelo, tuvieron un crecimiento con Von Clausewitz y llegaron posteriormente hasta las variaciones del tipo de guerra clásica, como las indicadas por Lenin o Mao Tse-tung. En el ámbito militar la palabra estrategia adquirió un sentido más amplio que la misma guerra, hasta significar planes y alternativas de seguridad o actitudes de lucha que podría incluir o no la guerra (<http://es.wikipedia.org>).

A la palabra estrategia se le buscó una connotación científica para efectos de utilización en el área administrativa. Como inicialmente se asoció a la formulación de directrices y a la planificación, la estrategia recibió todo énfasis racional y científico de la administración, tan acentuado en la segunda mitad del siglo pasado.

La transposición del concepto de estrategia del sentido militar a la

administración sirvió para clasificar la amplitud de la perspectiva, en objetivo y tiempo, que se hacía necesaria en un mundo de crecientes cambios. Lo cual permitió que una serie de ideas y métodos de planeación de operaciones militares acumulados y contruidos durante siglos de pensamiento militar estratégico, pudiera ser aplicado a la gerencia empresarial.

La evolución de este concepto como herramienta implícita en la dirección de organizaciones económicas y sociales es de origen relativamente reciente en la teoría y práctica de la administración. En esta etapa, las metas, estrategias y políticas de las empresas no eran otra cosa que un conjunto de ideas intuitivas de la naturaleza del mercado y cómo competir en él, ya que éstas eran pequeñas.

En la medida en la que esas ideas fueran acertadas, las organizaciones fueron aumentando su volumen de operaciones hasta que tuvieron que crear una oficina de administración para coordinar sus diversas subunidades. Al mismo tiempo, el crecimiento llevó a formalizar los objetivos y en ocasiones hasta el proceso por el cual se formulaban tales objetivos. Una vez saturados los mercados locales, las empresas se vieron en la necesidad de ampliar su campo geográfico de acción para poder seguir creciendo. De esta forma, surgen las estrategias empresariales con la finalidad de dar soluciones a los problemas que se venían presentando en las organizaciones.

Pero, el concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones y, hasta ahora, no existe una única definición. No obstante, para Thompson y Strinckland (Maíz y Maza, 2009:82), se identifican cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse; estas alternativas son las mencionadas a continuación:

- Estrategia como plan: un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- Estrategia como táctica: es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como pauta: la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como posición: la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitivo o no.
- Estrategia como perspectiva: la estrategia consiste, no en elegir una posición sino en arraigar compromisos en la forma de actuar o responder, es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Koontz y Weihrich (2003:156), señalan que la estrategia es “la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”. En este sentido, la estrategia se puede definir como el conjunto de acciones que se realizan par alcanzar los objetivos planteados, tomando en cuenta los factores internos y externos de su entorno.

Para Druker y otros (Mayz y Maza, 2009) la estrategia empresarial se encuentra referida a la adopción de valores y principios que explican por qué una organización hace lo que hace. Por lo que, la estrategia empresarial propone explicar las grandes

opciones de la misma que orientarán las decisiones de la empresa sobre las actividades y estructura de la organización, así como también, la fijación de un marco referencial en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la organización emprenderá durante un determinado periodo de tiempo.

### **3.2. Características de las Estrategias**

De acuerdo a González (Mayz y Maza, 2009), las características que pueden mencionarse en referencia a la estrategia son las siguientes:

- Son acciones deliberadas e intencionales de una compañía.
- Son acciones que se requieren ante las condiciones del mercado y presiones competitivas.
- Constituye una respuesta frente al entorno.
- Establece las principales políticas y planes que ayudan al logro de los objetivos.
- Es parte del aprendizaje colectivo a partir de las experiencias de la empresa.

### **3.3 Importancia de las Estrategias**

Para eso de la década de los sesenta, todos aquellos gerentes que se encargaban de crear planes a largo plazo generalmente daban por sentado que los esperaban tiempos mejores. Estos planes eran realizados para el futuro tomando como base lo que la empresa había vivido, lo que constituía una extensión de las experiencias pasadas (González y otros, 2007).

Fue a partir de los ochenta, con motivo del surgimiento de la crisis energética, la desregulación de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico y la creciente competencia global, que los gerentes se vieron en la necesidad de definir estrategias a largo plazo.

Estos cambios se originaron para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a los competidores, así como para la potenciación de las capacidades físicas, financieras o tecnológicas y la expansión del propio campo de actividad de la empresa, mediante el lanzamiento de productos nuevos o reformulados y el desarrollo de nuevos mercados, dando lugar a un enfoque sistemático que permitiera analizar el entorno, con el fin de identificar las oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva.

Este pensamiento estratégico, empezó a ser reconocido por su influencia en la toma de decisiones gerenciales y sus aportes al logro de los objetivos organizacionales. La estrategia empresarial señala lo que quiere y cómo lo va a lograr la empresa, es decir, sus aspiraciones y objetivos generales que representan, en definitiva, su visión.

La importancia de la estrategia de una organización radica en la orientación apropiada de los recursos hacia el alcance de los objetivos y a la adaptación de la empresa a las circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficiencia. A través de una buena estrategia se pueden integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, basándose en realidades del negocio, es decir la estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras de la organización a fin de alcanzar el éxito empresarial.

### **3.4 Elementos de las Estrategias**

La estrategia, generalmente, se encuentra integrada por elementos internos y externos. Los elementos internos están referidos a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), han de ser organizados para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Es decir, qué tipo de calidad

distintiva desarrollar; este término de calidad distintiva se refiere a aquellas cualidades (factores internos como recursos, estructura, habilidades) que tiene la empresa y que la hacen particularmente "mejor" que sus competidores (<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3538/Las-estrategias>).

Los elementos externos hacen referencia a los medios por lo cuales la empresa puede hacerse efectiva y competitiva en el mercado; entre los que destacan qué tipo de ventaja competitiva perseguir, qué necesidades satisfacer o a qué grupos o segmentos de clientes, cómo compararse con la competencia y cómo distinguirse de la misma, entre otros. Por consiguiente, dar respuesta a todas estas interrogantes implica la imperiosa necesidad de definir estrategias que se adecúen a los constantes cambios del mercado.

De igual forma, las estrategias contribuyen a la reducción y/o eliminación de las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerente y clientes. Los adelantos tecnológicos generan ventajas competitivas que son más eficaces que las existentes. Es por ello, que las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado (David, 2003).

La aparición de cambios tecnológicos y políticos, la economía global y la crisis financiera actual que ha venido sintiéndose cada días más, son aspectos importantes que permiten confirmar que la sociedad en general requiere de cambios, dinamismo y transitoriedad. El surgimiento de nuevas interrogantes han provocado que las variables sean cada vez más incontrolables, lo que trae como consecuencia que las situaciones que se presenten o puedan presentarse sean medidas o evaluadas a través de estimaciones o supuestos, que en algunos casos se ven limitadas por la creatividad e innovación de la organizaciones o la sociedad misma. Es aquí donde surge la

necesidad de formular, implementar y evaluar estrategias acertadas que les permitan a las organizaciones adecuarse a los cambios e ir evolucionando con su entorno.

### **3.5 Componentes de las Estrategias**

Según (Chiavenato, 2004), los principales componentes de una estrategia empresarial, son:

- Ambiente: se refiere a las oportunidades observadas en el ambiente de tarea y más específicamente en el mercado, así como las restricciones, limitaciones, contingencias, coacciones y amenazas.
- Empresa: está dada por los recursos de que dispone la empresa, su capacidad y sus habilidades, así como sus fortalezas y debilidades, compromisos y objetivos.
- Adecuación de ambos: se refiere a la posición que deberá adoptar la empresa para conciliar sus objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones con las condiciones ambientales, para aprovechar las oportunidades externas al máximo y exponerse al mínimo a las amenazas, coacciones y contingencias ambientales.

### **3.6 Clasificación de las Estrategias**

Toda organización se mueve en el ámbito de las estrategias, debido a que la misma representa una herramienta para alcanzar objetivos planteados, ya sea a corto o largo plazo. Por esta razón, los gerentes, según Chiavenato (2004) no deben dejar de lado al momento de formular una estrategia, que no se busca solamente tomar decisiones sobre el futuro, sino también pensando en el futuro, es decir, que se deben analizar todos los aspectos o elementos presentes o que puedan presentarse en el entorno, incluyendo las debilidades y fortalezas de la organización; debido a que la estrategia no es sólo innovación, diversificación o planificación financiera, por el contrario, es una combinación de todos estos factores orientados a lograr objetivos a

largo plazo.

En consecuencia, las estrategias tienen que evaluarse y controlarse a fin de hacer las correcciones que pudiesen ser necesarias en base a los cambios que surjan, porque éstas no son un fin sino un medio para lograr algún objetivo, es decir, no brindan certeza, sólo dan probabilidades con respecto al futuro.

Ahora bien, los distintos tipos de negocios que cada vez se hacen más complejos al igual que la estructura de las organizaciones, originan una amplia gama de estrategias empresariales; por lo que, se hace necesario hacer una clasificación o estratificación de las mismas. Ansoff (Chiavenato, 2004) establece algunas categorías de estrategias, donde dependiendo de los objetivos que maneje la empresa a largo plazo, puede ser ubicada dentro de éstas. Estas estrategias son:

- **Máximo rendimiento actual:** Estas estrategias están orientadas a sacar el máximo provecho de los activos empresariales y así poder elevar al máximo la liquidez de caja. En ellas se considera que la empresa existe sólo para generar utilidades.
- **Utilidades de capital:** Estrategia que tiende a obtener ganancias a corto plazo, sin tomar en cuenta los objetivos a largo plazo, con la finalidad de crear una imagen pública de empresa en rápido crecimiento. Es típica de empresas que pretenden atraer capital o llamar la atención, pero que se verán en problemas cuando sobrevenga alguna crisis.
- **Liquidez de patrimonio:** Con esta estrategia se busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial, aunque con baja rentabilidad. Es característica de empresas que pretenden abrir su capital o fusionarse con otros grupos empresariales.
- **Responsabilidad social:** Estrategias que demuestran cierto interés en cuestiones cívicas o nacionales, con las cuales se identifican sus intereses. Es el caso de

empresas fabricantes de papel que hacen campañas de protección de las reservas forestales, favoreciendo sus intereses a largo plazo.

- Filantrópica: Estrategia por la cual la empresa envía recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin ánimo de lucro (como fundaciones científicas o humanitarias), con la finalidad de ganar la simpatía y la preferencia de los consumidores.
- Actitud ante los riesgos: Estrategias dirigidas a reducir los riesgos en el negocio, aunque se reduzca también el volumen de utilidades. Es el caso de una administración antigua que quiere mantener el poder.

Existen otras formas de clasificar las estrategias. Al respecto, Hitt y otros (2004), clasifican las estrategias en: estrategia de negocios, estrategia corporativa, estrategia de las adquisiciones y de la reestructuración, estrategia internacional y estrategia de cooperación.

- Estrategia de negocios: Es el conjunto de compromisos y actos, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva, explotando sus componentes centrales en determinados mercados de productos. La estrategia de negocios no es más que la decisión que toma la empresa en relación a la forma en que ésta competirá en los distintos mercados. Representa el qué hacer en cada negocio para garantizar lo previsto en la estrategia corporativa, es decir, cómo crecer, cómo posicionarse.
- Estrategia corporativa: Es aquella que especifica las acciones que la empresa debe realizar para alcanzar una ventaja competitiva, mediante la selección y administración de un grupo de negocios que compiten en distintas industrias y mercados de productos. Expresa las pautas generales de la organización expuestas en la misión, los objetivos generales, los negocios y las políticas.
- Estrategia de adquisición y de reestructuración: La adquisición es una estrategia

mediante la cual la empresa compra un interés mayoritario, o todo el capital de la otra, con el propósito de que la adquirida sea una subsidiaria dentro de su cartera de negocios. La reestructuración es una estrategia que utiliza la empresa para cambiar su conjunto de negocios o su estructura financiera.

- Estrategia internacional: Es aquella que aplican las empresas para vender sus productos fuera del mercado de su país. Las empresas la aplican para obtener otras oportunidades de desarrollo.
- Estrategia de cooperación: Es cuando las empresas trabajan juntas para alcanzar un objetivo que comparten conservando su competencia.

Para David (2003), las estrategias se clasifican en: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación, estrategias defensivas y estrategias genéricas.

- Estrategias de integración: Este tipo de estrategias permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores y consumidores.
- Estrategias intensivas: Son los esfuerzos que realiza la empresa para mejorar la posición competitiva en relación con los productos existentes, es por ello, que la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados y de productos son considerados estrategias intensivas.
- Estrategias de diversificación: Consiste en la adición de productos o servicios nuevos, relacionados (diversificación concéntrica), no relacionados para los clientes actuales (diversificación horizontal) y, no relacionados (diversificación de conglomerados) que la empresa incluye en su negocio.
- Estrategias defensivas: Las empresas la utilizan, bien sea para revertir la disminución de las ventas y utilidades (recorte de gastos), para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas (enajenación), o para cesar las operaciones cuando se está perdiendo grandes

cantidades de dinero (liquidación).

- Estrategias genéricas: Son aquellas que le permiten a la empresa obtener una ventaja competitiva, y para lograrlo deben fabricar productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles al precio, elaborar productos y servicios que se consideren únicos en la industria y que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

### **3.7 Perspectivas de las Estrategias**

Kaplan y Norton (Francés, 2006: 34,94), introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicaron los objetivos que constituyen las estrategias, siendo éstas las siguientes:

- La perspectiva de los accionistas: Que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa. Se refiere específicamente al medio financiero pertinente, incluidos los mercados de valores y de créditos, nacionales e internacionales. En el caso de empresas u organizaciones gubernamentales comprende el presupuesto público. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro incluye las fuentes de donaciones. También, abarca los organismos de regulación y fiscalización gubernamentales que ejercen autoridad sobre la empresa en el ámbito financiero. La legislación mercantil, financiera y tributaria de cada país es parte importante de esta perspectiva del entorno.
- La perspectiva de los clientes: Que representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios. Comprende los mercados de productos, bienes y servicios por las organizaciones, así como por las empresas nacionales e internacionales con las cuales compete. Se ubican en esta perspectiva los organismos reguladores en relación con el producto y el mercado. También, los

clientes pasivos o involuntarios de las organizaciones que reciben el impacto positivo o negativo de sus actividades, entre los que se encuentran: los vecinos de sus instalaciones, las comunidades donde ellas están ubicadas y los ecosistemas.

- La perspectiva de los procesos internos: Que representan el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios. Comprende los mercados de tecnología en los cuales la empresa adquiere sus equipos y herramientas, así como los mercados de insumos, bienes y servicios que utiliza. Éstos incluyen los proveedores, actuales y potenciales, tanto de tecnologías como de insumos, y sus centros de investigación.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Que representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capacidades humanas, infraestructura tecnológica y organización. Abarca los mercados laborales que proveen a la empresa y los servicios de consultoría y capacitación utilizados para complementar las capacidades internas. También, se pueden incluir los mercados de tecnología de información y comunicaciones que alimentan las capacidades de manejo electrónico de información en la organización.

De acuerdo a esta presentación, es importante recalcar, que las cuatro perspectivas no siempre son válidas para las empresas, es decir, su aplicación va a depender del tipo de empresa y de la actividad que desarrollen. El modelo de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton es útil para aquellas empresas que, de una u otra manera, mantienen presente estos elementos a lo largo del proceso de formulación e implementación de la estrategia.

### **3.8 Niveles de la Estrategia**

Para Stoner y otros (Córdova y Parra, 2009), la estrategia se distingue en tres niveles, como lo son: el nivel corporativo o global, de unidad de negocios y nivel

funcional.

- Estrategia a nivel corporativo: en el nivel de estrategia corporativa o global, se evalúan tanto las condiciones de la empresa en relación con el entorno como las oportunidades de inversión que puedan ser viables.
- Estrategia de unidad de negocios: en la estrategia de negocios, se revisan cada uno de los elementos de la inversión que será llevada a cabo, es decir, se avalúan los productos, y la forma en que será manejada y desarrollada la inversión. Es importante aclarar que este tipo de estrategia es mayormente utilizado en las empresas que manejan una variedad de productos (multiactividad), y si están bien organizadas y diversificadas, se crean unidades estratégicas, en donde a cada una de ellas se les establece un objetivo común, que no necesariamente se interrelacionan entre sí, pero que conforman el objetivo general de la organización, ya que, a pesar de que los objetivos de las unidades no bien pueden relacionarse, las actividades realizadas por cada una de ellas contribuye con el trabajo de la otra.
- Estrategia a nivel funcional: es aquella que pertenece a las áreas funcionales de las organizaciones, como por ejemplo, las áreas de producción, mercadotecnia, finanzas, entre otras, y a pesar de que las mismas son las encargadas de ejecutarlas, éstas son emanadas desde la alta dirección de la empresa. Este tipo de estrategia se basa principalmente en cómo son administrados los recursos y la forma en la que se maximizan para la obtención de los objetivos, puesto que es aquí donde se efectúan las tareas de investigación.

### **3.9 Ciclo de las Estrategias**

Para Francés (2006), la estrategia integra un proceso de carácter cíclico. El ciclo estratégico puede presentarse de distintas maneras, con un carácter formal o informal intuitivo.

El proceso de diseñar las estrategias así como también su ejecución y evaluación comprende lo que se denomina el ciclo estratégico. Éste se encuentra dividido en dos faces o puntos de vista dependiendo del contexto en el cual se encuentre. En primer lugar, está el llamado ciclo estratégico informal, mayormente usado por individuos en sus asuntos personales o por pequeños empresarios. Consiste sencillamente en plantearse una serie de objetivos claros y viables, posteriormente diseñar una estrategia que le permita alcanzar los mismos, luego se ejecutan las estrategias y se evalúan en base a dichos objetivos. Éste puede verse como un proceso simple y repetitivo.

En segundo lugar, se encuentra el ciclo estratégico formal, que es mucho más engorroso, consiste en definir objetivos claros y explícitos y de la misma forma, deben ser diseñadas sus estrategias, y no sólo eso, sino que también deben ser plasmados de forma escrita. Por consiguiente, le sigue un proceso de planificación, donde deben ser indicadas acciones, responsabilidades y recursos y, por último, un seguimiento y control formal de la ejecución.

### **3.10 Estrategias proactivas enfocadas hacia la creación de valor**

Antes de hablar de estrategias proactivas, se hace necesario conocer primeramente lo que es la proactividad, por tal motivo, se citan las siguientes definiciones:

“La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer” (<http://www.laflecha.net/>).

Es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras,

haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida (<http://es.wikipedia.org/wiki/Proactividad>).

Se denomina proactividad la actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes destinados a anticiparse a las necesidades futuras, sometiendo constantemente a estos planes a un análisis crítico riguroso, de modo que permitan abortar cuanto antes aquellas acciones emprendidas que se demuestren que no llevan a ninguna parte (Gimeno, 2009:4).

En síntesis, se puede decir que la proactividad es una actitud enfocada mayormente hacia las acciones a ejercer por una persona y no al contexto en el que se encuentre, en donde esa persona es capaz de evaluar el mismo con cabeza fría a pesar de las presiones que tenga y, asumir una actitud activa y emprendedora haciendo frente a las situaciones y asumiendo la absoluta responsabilidad que se derive de las decisiones tomadas en un momento dado.

La proactividad es un término acuñado por Viktor Frankl, un neurólogo y psiquiatra austriaco que sobrevivió a los campos de concentración nazis, en su libro *Man's Search for Meaning* (El hombre en busca de sentido, 1946). Años después el término se popularizaría en muchos libros de autoayuda, desarrollo personal y empresarial gracias al best-seller “Los siete hábitos de las personas altamente efectivas” del autor Stephen R. Covey en el año 1989.

La proactividad no tiene nada que ver con el activismo o la hiperactividad. Ser proactivo no significa actuar de prisa, de forma caótica y desorganizada, dejándose llevar por los impulsos del momento.

Así como la proactividad consiste en tomar la iniciativa de las cosas y asumir las responsabilidades, es importante mencionar que la reactividad, es un concepto totalmente opuesto, éste consiste en tomar una actitud pasiva y ser sujeto de las

circunstancias y, por ende, de los problemas. Una forma más clara de observar esta diferencia se denota de la siguiente manera: las personas proactivas se mueven por valores cuidadosamente meditados y seleccionados, puesto, que pueden pasar muchas cosas a su alrededor pero son dueñas de cómo quieren reaccionar ante esos estímulos y, al mismo tiempo centran sus esfuerzos en aquellas cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Las personas que tienen el hábito de la proactividad no son agresivas, arrogantes o insensibles, como defienden algunos tópicos, sino todo lo contrario: se mueven por valores, saben lo que necesitan y actúan en consecuencia. Mientras que las personas reactivas, se ven afectadas por las circunstancias, las condiciones, el ambiente social, etc. Sólo se sienten bien si su entorno está bien. Centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación: en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. No tienen la libertad de elegir sus propias acciones.

De acuerdo con lo anterior, se puede observar claramente que la proactividad es un factor o elemento de mucha relevancia que deber ser asumido por toda la sociedad en general y, de alguna forma, ya ha venido ganando terreno, la actitud pasiva que aún se encuentra presente dentro de la mayoría de las personas a ido desapareciendo, muchos han empezado a tomar la iniciativa y afrontarse a los problemas que se encuentran insertos dentro de los entornos económico, social, cultural y político. Se ha iniciado la toma de decisiones y repartición de responsabilidades en cuanto a un problema u otro, para buscar la mejor manera de encararlo y resolverlo. Un ejemplo muy claro, es la búsqueda de creación de valor para alcanzar la sostenibilidad en el tiempo, la cual ha dejado de estar basada puramente en la obtención del beneficio económico, para pasar a la aportación de beneficios tanto económicos como sociales y ambientales, es decir, a tomar en cuenta el entorno global en el que se encuentran las organizaciones y generar beneficios que favorezcan a todas las partes: empresa, ambiente y grupos sociales.

Ahora bien, la proactividad también maneja una serie de objetivos, los cuales son presentados a continuación (<http://www.laflecha.net/articulos/ciencia/proactividad/>):

- **Generar ideas:** consiste en desarrollar la capacidad de generar ideas y conocimientos nuevos, creativos, que permitan mantenernos competitivos en un mundo cambiante, al anticipar acciones que aprovechen las oportunidades, o por lo menos atenúen las consecuencias, de los cambios que van a ocurrirán en el futuro.
- **Buscar oportunidades:** explorar lo desconocido en busca de nuevas oportunidades, en un proceso de continua reformulación de ideas, en el que los participantes se enriquecen con la superación de los errores que se detectan. Investigar sobre nuevos asuntos de interés, propugnar el inicio y desarrollo de nuevos emprendimientos.
- **Ideas en equipo:** se refiere a generar creatividad y crítica. El buen funcionamiento del equipo y la confianza mutua es fundamental, la jerarquía se utiliza solo para marcar el funcionamiento del equipo, pero en las sesiones de trabajo, actúa como un participante más, como un igual. Se parte del convencimiento que se entra en un nuevo mundo donde nadie tiene experiencia ni conocimiento previo, y los participantes, desde el jefe máximo, al empleado de menor categoría, tienen la misma probabilidad de tropezar con un hallazgo valioso, o de detectar un riesgo inadvertido por los demás.
- **Practicar un respetuoso diálogo entre iguales,** con aceptación sincera de la crítica, que solo supone consolidar un punto en el que sustentar el avance posterior, es fundamental. Si el superior impone su criterio, o los inferiores aceptan sin crítica la opinión del jefe, el resultado final será de menor valía, pues de nada servirá la participación de los subordinados.
- **Partir de hipótesis audaces:** fomentar hipótesis audaces de partida, aunque estén débilmente cimentadas, su posterior sometimiento a una profunda y eficaz

autocrítica y, las prácticas de pruebas de error, (falsación), tendrá como consecuencia una continua redefinición de las hipótesis iniciales. Es imprescindible establecer un eficaz sistema de comunicación entre los participantes, tanto los internos, como consultores externos, que permita la participación y análisis de todo el grupo en los debates de crítica de las hipótesis.

Abati e Imas (2009:1), indican que “hoy día, la pyme tiene que competir en un entorno empresarial cada vez más dinámico y global. Por este motivo, es fundamental desarrollar y poner en práctica una estrategia proactiva que aporte identidad, diferenciación y competitividad a la empresa”.

Del mismo modo, señalan que doscientas entrevistas que fueron realizadas en profundidad a directores generales de pymes han sido suficientes para descubrir que, si bien en estas empresas se realizaban previsiones de ventas anuales, algunas de ellas eran como “una carta a los Reyes Magos”. Sólo cerca del 10% de las pymes estudiadas elaboraba una estrategia empresarial proactiva.

Lo señalado por Abati e Imas (2009), en cuanto a la elaboración de estas estrategias proactivas, en la actualidad, pueden considerarse como una herramienta importante en las organizaciones y principalmente para aquellas que están enfocadas hacia la búsqueda de creación de valor y sostenibilidad en el tiempo, debido a que una estrategia empresarial calificada como proactiva debe clarificar de forma realista dónde está la empresa, razonar el porqué de donde está, argumentar adónde quiere ir, formular cómo y revisar posteriormente la estrategia resultante de manera sistemática y proactiva.

Al evaluar todos estos elementos las empresas estarían en capacidad de elaborar un plan complejo que le sirva de guía y le permita centrarse en un rumbo determinado de acuerdo con la visión de futuro que tenga la misma. Todo este conjunto de

preguntas existenciales constituyen el corazón del proceso estratégico, que tendrá que ser capaz de visualizar la evolución futura del entorno competitivo, los mercados presentes y potenciales y, en definitiva, cualquier factor (oportunidad u amenaza) que pueda incidir en el crecimiento potencial del negocio, márgenes o necesidades de tesorería, es decir, el valor futuro de nuestro negocio.

Paralelamente, este proceso de reflexión estratégica debe valorar las capacidades internas, es decir, procesos, personas y activos materiales e inmateriales (principalmente, fondo de comercio), con el fin de ajustar la estrategia de la empresa (la visión, la misión y el modelo de negocio) a las realidades presentes y futuras. Es importante que las estrategias se adapten a las necesidades de la organización, al ser éstas los lineamientos y directrices a seguir a fin de alcanzar esa visión de futuro que se tiene y, mientras más pronto se pueda lograr, es mucho mejor porque con ello se puede inferir fácilmente que las estrategias aplicadas se encuentran bien orientadas y la empresa en su totalidad se ha vuelto más eficiente.

En cuanto a esta visualización estratégica del futuro, Abati e Imas (2009), señalan que no ha de ser considerada un arte quimérico, es decir, sin fundamento, sino un proceso sistemático de revisión realista de la esencia de la empresa (misión, visión y metas) y del modelo de negocio (orquestración de los recursos y capacidades). En este contexto, es necesario ejecutar, revisar, ajustar y volver a ejecutar a través de un enfoque proactivo, que ve el presente, mira al futuro e intenta definir su destino gracias a una hoja de ruta que cuenta con indicadores de dónde está y cuánto falta para llegar al destino final. Es por ello que, se hace imperativo que dicho proceso se ejecute sobre bases reales, que se considere y evalúe la verdadera situación interna y externa de la organización ante el medio que la rodea, para trabajar con información veraz, concreta, precisa y actualizada que facilite la visualización de cualquier situación que pueda presentarse y que afecte los planes y estrategias formuladas; no tendría ningún sentido invertir tiempo y dinero en la formulación de

estrategias basadas sólo en estimaciones limitadas y quizás desactualizadas del entorno, que posiblemente solo consigan agravar el status organizacional en los mercados globales y ante sus competidores más cercanos y, peor aún, desmotivar significativamente al capital intelectual al estar ante una organización que en vez de avanzar sólo consigue hundirse aún más.

Del mismo modo Abati e Imas (2009), en lo que respecta a la formulación de la estrategia, indican que muchas organizaciones destinan una parte o departamento de la misma para que se encargue de tratar lo relacionado a las mismas a pesar de que todas las áreas de la empresa participan en la implementación de dichas estrategias y, muchas de ellas inclusive, consideran la llave del conocimiento sobre mercados y clientes al área de marketing. En las pymes más pequeñas, a pesar de que se dé el caso de que no dispongan de un departamento de marketing diferenciado, la dirección debe asumir la función de marketing. Si la estrategia general que se ha formulado es realmente proactiva e integral, el departamento comercial habrá aportado conocimiento sobre los mercados, es decir, la estimación de crecimientos de la demanda, la segmentación del mercado, el índice de satisfacción de los clientes, los resultados de los planes de fidelización, el análisis de la rentabilidad del portafolio de clientes y el posicionamiento de la empresa y de la competencia. Entonces, el contar con un departamento de marketing puede ser de mucha utilidad para las empresas, ya que estos se encargan de seguir todos los cambios que ocurran en los mercados en cuanto al aumento o disminución de la demanda, las estrategias de los competidores e inclusive también pudieran suministrar información sobre nuevas oportunidades de inversión. Asimismo, puede proporcionar la información requerida para la toma de decisiones en lo que respecta al proceso estratégico, puesto que, al estar al tanto de los cambios económicos y de los mercados, maneja información actualizada y concreta que puede ser de mucha utilidad.

Asimismo, el área de ventas, que es la que está más cerca del cliente y la que lo

conoce mejor, habrá proporcionado un análisis exhaustivo sobre el principal activo inmaterial de la empresa, el fondo de comercio, en el que se informará sobre las previsiones de ingresos futuros, los factores de pérdida del cliente y la situación del portafolio de clientes potenciales y de futuras bajas. Con esta integración de los departamentos de marketing y ventas con el resto de los departamentos de la empresa, participando en la formulación de la estrategia proactiva, es posible lograr que se defina posteriormente un plan de marketing que sea coherente con la estrategia general, ya que éste habrá tenido en cuenta las diferentes realidades externas e internas según el prisma de las diferentes áreas de la empresa (administración, finanzas, producción, recursos humanos, marketing, ventas e innovación). De este modo, el conjunto de acciones programadas en las áreas de producto/servicio, precio, publicidad, distribución, personas, procesos, etc., no se habrá formulado a espaldas del cliente, ni del resto de la empresa, sino que habrá sido orquestado para servir a la estrategia general de la compañía.

En síntesis, aquellas empresas que puedan contar con un departamento de marketing, o en su defecto una alta dirección que se encargue del área de marketing de forma eficiente, aunado a un departamento de ventas, cuenta con una de las herramientas más útiles que pueden ser utilizadas a la hora de tomar decisiones en cuanto al proceso estratégico, debido a que estos departamentos en conjunto suministran mucha información de los aspectos internos y externos que es vital manejar y evaluar para formular las estrategias que más se adapten a las necesidades de la organización y la visión de futuro que tenga de sí misma.

Ahora bien, mediante la utilización de estrategias las organizaciones pueden ser capaces de prever situaciones que pudieran afectarlas en un futuro y así tener una herramienta que les permita defenderse en dado caso. Con el empleo de estrategias también se pueden visualizar de una mejor manera las actividades que deben ser desempeñadas para alcanzar los objetivos que han sido determinados y que

contribuirán con el desarrollo de la misma. Del mismo modo, permite la integración y participación de todo el personal en dichas actividades para que éstos se sientan identificados y comprometidos con la organización y desarrollen un sentimiento de empatía, asumiendo que, el contribuir con la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos también los beneficia a ellos, puesto que no sólo ésta crece y se hace más sólida sino, que ellos también crecen tanto a nivel profesional como personal.

Hoy día las estrategias son el medio más utilizado por las organizaciones para competir contra otras empresas y abrirse paso en el mercado mundial. Aunado a ello, han surgido una serie de nuevas búsquedas de enriquecimiento, no bastando sólo con obtener los beneficios necesarios para cubrir los costos de las inversiones realizadas y el rendimiento que se espera produzcan las mismas, sino que se busca maximizar dicha utilidad a un nivel tal que los beneficios esperados superen las expectativas, es decir, que cubra la inversión inicial, los costos de capital y quede un remanente libre de toda erogación.

Cuando ocurre lo anteriormente expuesto, se habla de estrategias dirigidas a la creación de valor sostenible, sabiendo que crear valor en términos financieros según Copeland (Vera, 2000), consiste en una “decisión, acción, inversión o transacción que sea capaz de retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, y es capaz de cubrir todos los costos asociados, incluyendo los costos de oportunidad de los recursos invertidos”.

Las organizaciones deben evaluar todos aquellos aspectos que les puedan servir para tomar las decisiones necesarias y realizar la formulación de las estrategias enfocadas a la creación de valor sostenible, basados en informaciones reales, verídicas y oportunas que les provean datos importantes respecto a la situación actual del mercado y las posibles situaciones que puedan presentarse en el futuro a fin de

tomar las previsiones necesarias, evitando o lográndose minimizar los efectos de factores tanto internos como externos que puedan ocasionar caos o conflictos y poner en riesgo la estabilidad financiera de la organización. Es por ello que analizar con cautela los factores internos y externos de la organización es tan importante. Con un buen análisis se pueden determinar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, con esto se logra conocer de primera mano qué puntos hay que fortalecer para eliminar tales debilidades y cuáles son las fortalezas para aprovecharlas al máximo.

Como se dijo anteriormente, la creación de valor es generada en las empresas y depende en gran medida de las acciones que son llevadas a cabo por sus directivos. Estas acciones se ven reflejadas en las estrategias que son puestas en práctica por todos los miembros de la organización, puesto que persiguen un fin a largo plazo debido a que la generación de valor sostenible no se obtiene de un momento a otro, ello requiere de todo un proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias, aprovechamiento de las fortalezas que posee la organización y ejecución de objetivos anuales o a corto plazo que vienen a representar los escalones o las etapas que se deben ir cubriendo para llegar a generar ese valor sostenible tan deseado. Es por esta misma razón que se dice que el cumplimiento de este objetivo no siempre se evalúa con los resultados de uno o varios períodos, sino que se anticipan tales resultados evaluando la estrategia que se utiliza en la empresa; esta evaluación anticipada de los resultados ocurre fuera del negocio, y es un indicador importante que puede influir en las decisiones de inversión de los accionistas actuales y potenciales.

Por su parte, Milla y Martínez (2009) señalan, que uno de los planteamientos que han sido desarrollados a raíz de este concepto se centra en la gestión estratégica y operativa de la compañía bajo criterios de creación de valor para el accionista. Esta gestión y sus consecuencias a medio y largo plazo tendrán, inevitablemente, su reflejo

en el valor de la empresa, ya que por medio de esta gestión estratégica y operativa se formulan todas las estrategias a ser utilizadas por la empresa y las actividades que ellas conllevan para así mejorar y desarrollar más sus capacidades internas y su nivel de competitividad, con el objeto de posicionarse favorablemente dentro de los mercados globales y ampliar su participación a nuevas áreas de inversión y aprovechar el mayor número de oportunidades de crecimiento con lo cual hacerse más rentables y sólidas y así garantizar su permanencia en el tiempo y la superación de las expectativas de los inversionistas.

### **3.11 Proceso Estratégico**

Para Robbins y Coulter (1996), el proceso estratégico es un procedimiento que abarca la planificación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de las estrategias. La creación de una estrategia no es un fenómeno individual, por el contrario envuelve a toda la organización, debido a que si toda la empresa interviene en la elaboración de las estrategias, éstas serán más beneficiosas para la entidad, pero no basta con sólo formular estrategias y que sean las mejores o las que mayor beneficios traigan a la organización; pues no se logra nada si dichas estrategias no son implantadas y evaluadas, por ello es necesario realizar el proceso estratégico.

Ahora bien, de acuerdo con Robbins y Coulter (Mayz y Maza, 2009), llevar a cabo todo el proceso estratégico, resulta complejo, pero trae beneficios a la organización, pues por medio de éste se busca la integración de toda la organización. Cabe resaltar, que cada una de las fases del proceso estratégico es de suma importancia, ya que, si éstas no se realizan eficiente y eficazmente este proceso fracasaría y, por tanto, se llegaría a ver estrategias implantadas que no traen ningún beneficio a la organización; así como estrategias que serían ideales para la empresas que han sido formuladas pero no se han implantado; es por ello la importancia de realizar todo el proceso estratégico con eficiencia y eficacia.

Saloner y otros (2005), señalan que toda organización maneja un conjunto de rutinas que les sirven para tomar las decisiones más importantes en cuanto al rumbo que deben seguir las mismas. De igual forma, indican que estos procesos no son iguales para todas, algunas cuentan con elaborados procesos estratégicos en donde participan todos los administradores; en otras depende de un pequeño grupo de altos ejecutivos para tomar las decisiones correspondientes a esta materia, aquí no hay un proceso definido; y otras simplemente no responden a ningún ciclo de procesos estratégicos, sino que van tomando las decisiones a medida que se vayan sucediendo los cambios.

Las diferencias que se presentan en cuanto a los procesos estratégicos en las organizaciones se debe a las diferentes condiciones externas e internas que presentan las mismas y, por tanto, ello se refleja en todos sus procesos, puesto que la planificación debe estar adaptada a la organización en base a esas condiciones, ya que no tendría ningún caso implementar un proceso estratégico donde no se tomara en cuenta las necesidades de la organización, y en vez de contribuir al logro de los objetivos los dificulte aún más. Esto puede observarse más claramente con el siguiente ejemplo: una empresa que compita en el comercio electrónico no puede asumir el costo de esperar el siguiente ciclo de planeación anual para hacer cambios de estrategia mientras su mercado cambia de modo drástico cada mes.

Asimismo, Saloner y otros (2005), señalan que el proceso estratégico comprende unos principios mediante los cuales se lleva a cabo dicho proceso. Tales principios son los siguientes:

- El pensamiento estratégico es más importante que la planeación estratégica.
- La esencia de una estrategia es la declaración de objetivos, alcance, ventaja competitiva y lógica.
- La estrategia es un proceso intrínsecamente creativo.

- La estrategia no es sólo responsabilidad o dominio de la alta gerencia.
- La organización de la compañía y su estrategia están íntimamente relacionadas.
- No importa cuanta planificación haga la empresa, la estrategia seguirá evolucionando de formas no institucionales.
- La estrategia corporativa debe agregar valor a las estrategias a nivel de negocios.

De acuerdo con Saloner y otros (2005), el flujo de actividades que van desde la identificación hasta la implementación de la estrategia conforman las fases del proceso estratégico. Los siguientes pasos no son necesariamente rígidos e incluso, dependiendo de la organización, algunos pueden ser más importantes que otros.

### 3.11.1 Planificación Estratégica

Anteriormente, hasta la década de los años sesenta, la administración se las arreglaba bastante bien con la planificación de operaciones, pues, con el crecimiento constante de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces, estallaron los turbulentos años setenta, donde hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente, sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo; mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a los Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de las industrias más fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades provenientes de industrias tales como: las de transportes, energía, servicios, salud, telecomunicaciones, entre otras (<http://www.wikipedia.com>).

Koontz y Wehrich (Mayz y Maza, 2009), señalan que las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios. Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación en la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos; a raíz de esta situación, surge a finales de los años sesenta e inicio de los setenta la planificación estratégica, que es un proceso sumamente complejo donde deben aplicarse procedimientos y métodos para la identificación y el análisis de los factores que se encuentran en el entorno de la organización.

La planificación estratégica, es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado, y su objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

De esta manera, la formulación o planificación de estrategias debe apoyarse en la innovación tecnológica, puesto que se considera como un medio importante a través del cual se consigue el desarrollo de las organizaciones. Los adelantos tecnológicos afectan significativamente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, la posición competitiva de las organizaciones, etc., debido al surgimiento de nuevos mercados, lo que trae como consecuencia la proliferación de nuevos y mejores productos y servicios, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para

cada una de sus áreas funcionales, por tanto, un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y le permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

La planificación de la estrategia comprende dos procesos o etapas: la parte intencional y la parte autónoma. La primera, se trata de un conjunto de actividades por las cuales se define la estrategia organizacional; mientras que la segunda, representa todas las actividades que realizan los administradores que afectan la estrategia, pero que no fueron previstas en el proceso intencional.

Según Robbins y Coulter (Mayz y Maza, 2009), un elemento importante en la planificación estratégica viene siendo la identificación de la visión, la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Serna (1999:21) señala que, la visión “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en un futuro”. Para Malavé (2001) la visión, es determinar la dirección de la empresa; es decir, ¿cuál es el negocio y a dónde se quiere llegar? En otras palabras, la visión se debe convertir en acciones y actividades de apoyo de manera controlada, con sencillez y facilidad de interpretación, ésta enlaza en las organizaciones el presente con el futuro y sirve de guía en la formulación de las estrategias, también, proporciona un propósito a la organización.

La visión debe estar reflejada tanto en la misión, los objetivos y la estrategia de la entidad, ésta se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados pueden ser medidos mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello, la visión es un elemento fundamental a la hora de

realizar la formulación estratégica, ya que, ella determina qué quiere la alta gerencia lograr con la empresa y dónde se quiere llegar.

Además, de identificar la visión de la empresa se debe conocer la misión de ésta, la cual es definida por Serna (1999:22) como: “la formulación de los propósito de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. Según Koontz y Weihrich (1998:127), la misión es donde “se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta”. En líneas generales, la misión de la organización es definir el propósito que persigue ésta; es decir, define qué es la empresa en el presente, a quién va dirigida, qué producto elabora, cómo lo hace y cuál es su responsabilidad social; por ello, es necesario que se formule y defina claramente y que todos los colaboradores en la organización la conozcan.

Ahora bien, al ser la misión una de las fases más compleja de la estrategia, se vuelve indispensable identificarla y conocerla al momento de formular estrategias, ya que, proporcionará información acerca de lo que la empresa quiere lograr en el presente y, así ésta no realizará una planificación estratégica que no de respuesta a lo que ella realmente es. Cabe resaltar que, la misión y visión de la entidad deben ser congruentes para que pueda haber armonía en la organización, de allí, la importancia y seriedad de esta etapa de la planificación estratégica.

Asimismo, en el proceso de planificación estratégica se debe identificar y conocer los objetivos de la organización, los cuales son definidos por Koontz y Weihrich (1998: 129), como: “los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole”. Para Serna (1999:197), los objetivos “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”. Por su parte Robbins y Coulter (1996:240), señalan

que, los objetivos “proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar”. Por tanto, es importante tener el conocimiento de los objetivos de la organización, porque de esta manera se conocerá si se están alcanzando o si es necesario realizar algún cambio en ellos.

Entonces, a la hora de planificar estratégicamente es necesario conocer los objetivos de la organización, ya que éstos proveen información relevante acerca de las metas de la empresa tales como: rentabilidad, crecimiento, entrenamiento, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total y servicio al cliente, información que es necesaria al momento de realizar la formulación de las estrategias.

En el proceso de planificación estratégica, también, es necesario conocer las estrategias, las cuales son definidas por Serna (1999:32) como: “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados”. Las estrategias actuales de la organización pueden que no estén funcionando correctamente y necesiten ser modificadas, por eso es necesario identificarlas y evaluarlas, de allí su importancia en el proceso de formulación estratégico.

- Identificación de la estrategia. Lo primero que se debe hacer en todo proceso estratégico es identificar la estrategia actual. Los activos estratégicos de las organizaciones pueden sufrir fluctuaciones no previstas y, en base a ello, los administradores pueden crear un cambio inesperado en su estrategia de forma repentina. Por lo que se hace importante considerar cuidadosamente lo que la organización hace en verdad en cada una de las áreas funcionales que la integran. Al evaluar las políticas, acciones, capacidades y posición de las cuales depende su desempeño, los administradores deberían estar en capacidad de poder determinar cuál es el alcance de la compañía, al igual que su ventaja competitiva y la lógica

de la estrategia. En este punto es necesario identificar las premisas internas y externas que se requieren para conducir a la organización a un desempeño eficaz. Es importante señalar, que cuando se cree que pueden ocurrir cambios significativos, se pueden desarrollar una serie de variables para que los responsables de formular y evaluar las estrategias tengan presente los mismos. Y la identificación de dichas variables no sólo sirven para detectar estos cambios sino que también contribuyen y facilitan a la organización a responder al cambio entre ciclos de planeación.

- Desarrollo y evaluación de las opciones de estrategias. Una vez efectuada la evaluación de la estrategia, se puede concluir que no es necesario reformular por completo la misma, sino sólo en puntos clave, en este caso, se elabora opciones de la estrategia, lo que consiste simplemente en desarrollar estrategias diferentes, cada una con un enfoque nuevo, es decir, con ventaja competitiva y lógica estratégica. Sin embargo, en muchos casos estas opciones de estrategias son vistas como otras formas de implementar la estrategia actual.

Generar estrategias es un proceso que implica creatividad y análisis. En cuanto a lo analítico, los administradores deben ser estrictos puesto que de ellos depende evaluar la lógica de la opción de la estrategia; mientras que la otra parte, creatividad, consiste en imaginar nuevas formas para contribuir y capturar valor, agregando de esta forma valor potencial a la organización. Es recomendable que se revisen muchas opciones de estrategias para seleccionar la más adecuada y no limitarse sólo a un par o tres de ellas.

Para finalizar con este punto, una vez que la organización ha identificado las opciones de estrategias, requiere de procedimientos para evaluarlas y compararlas, y esto hace sometiéndolas a las pruebas de consistencia interna y externa aplicadas a la estrategia actual. Es importante destacar que generalmente no se cuenta con los

activos necesarios para respaldar una estrategia que implique cambios significativos, y si éste fuese el caso, la organización debe tener la capacidad y un plan para adquirirlos.

### 3.11.2 Selección, comunicación e implementación de la estrategia

Una vez escogida la opción de la estrategia, los últimos pasos son la comunicación y la implementación de la misma. Éste, no es un proceso simple, para ello se debe plasmar la estrategia de forma clara y concreta en una declaración; esto se debe a que en muchos caso se comete el error de suponer que para el resto de los integrantes de la organización la estrategia es claramente entendible como para quienes se encargaron de formularla. Muchos administradores presentan en términos generales las implicaciones operacionales de la estrategia a quienes son o van a ser los encargados de su puesta en práctica, ocasionando como consecuencia, que dichas personas no la comprendan bien y, por tanto, desconocerán cuando una acción va en contra de la estrategia, cuándo comunicar información importante para evaluarla, y a cómo respaldar eficazmente el esfuerzo de otras personas en la organización.

La implementación de las estrategias consiste en determinar qué hace falta para que ésta funcione y alcance los resultados previstos. Por tanto, es preciso alcanzar un ajuste entre la forma de hacer las cosas en la empresa y los recursos necesarios para la implantación de la estrategias ([http://www.joseacontreras.net/admon/Administración/Estrategia\\_Empresarial.htm](http://www.joseacontreras.net/admon/Administración/Estrategia_Empresarial.htm)).

La puesta en práctica de la estrategia implica:

- Asignación de suficientes recursos financieros, de personal, tecnológicos y tiempo.
- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar a los individuos o a grupos específicos la responsabilidad de tareas o de

procesos específicos.

- También implica manejar el proceso, es decir, la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.

### 3.11.3 Evaluación de la estrategia

Una vez que la estrategia ha sido identificada, el siguiente paso es evaluarla, mediante la verificación de que la lógica de la estrategia sea conveniente. Esto se logra con la revisión de los activos estratégicos internos de la organización y la forma como están organizados dentro de la misma, a fin de determinar que están adecuados a la estrategia que se persigue, y si la misma explota las oportunidades y minimiza las amenazas externas.

La evaluación de la estrategia incluye dos fases: interna y externa. En cuanto a la fase interna, se indica que la lógica de una estrategia exitosa se debe a la ventaja que tiene la organización para con sus competidores en cuanto a la posición que tenga en el mercado; o a su capacidad o, incluso ambas. Esta afirmación se basa en que para que la estrategia actual pueda tener éxito se hace necesario que la organización pueda impedir que sus competidores no superen sus capacidades y ser competitivamente más ventajosa. Otro punto muy importante es la concordancia entre la estrategia de la organización y la forma como este organizada la misma.

En resumen, la organización debe evaluar la estrategia actual, sus activos estratégicos y los cambios que se han originado así como también los que puedan surgir más adelante, para poder determinar si la estrategia o la lógica de la estrategia, está acorde con las necesidades de la organización y, por ende, poder mantener su ventaja sobre las demás organizaciones a nivel de capacidades y competencia.

En lo que respecta a la evaluación externa, Saloner y otros (2005,386), señalan, “para evaluar la consistencia externa de una estrategia se requiere verificar la alineación de la estrategia con la cadena de valor en la cual la organización está situada y con la industria en la cual compete”.

En este punto se evalúan varios elementos, en primer lugar, a través del análisis de la industria se pueden identificar factores importantes, comenzando con la evaluación de las compañías que participan en la cadena de la oferta general y que pueden capturar valor en ella; en segundo lugar, la forma en la que está cambiando el poder de las organizaciones que se encuentran por encima y por debajo de la organización; en tercer lugar, se evalúa la naturaleza, intensidad y la forma en que la competencia podría estar cambiando.

Algo que es importante tener en cuenta es que la estrategia se centra en la búsqueda de valor y, que el mismo depende de las barreras de entrada que existan, los administradores de la organización deben evaluar dicha amenaza e idear la forma de cómo superarla.

Actualmente se están sucediendo muchos cambios, sobre todo en lo económico, por lo que se hace necesario estar pendiente de los mismos y tomarlos en cuenta, porque representan el factor más importante en evaluar, puesto que a través de ello se determina si es necesario cambiar la estrategia actual.

El proceso de revisión de la estrategia implica la consideración de cualquier cambio que afecte o pueda afectar la lógica de la estrategia actual, ya que la misma debe estar acorde con las necesidades de la organización y con los objetivos que persigue.

Un elemento que también resulta útil a la hora de evaluar la estrategia, es la

determinación de incertidumbres. La elaboración de variables en base a estas incertidumbres permite escenificar ciertos escenarios y determinar los cambios que pudieran presentarse y adaptar la estrategia a estos posibles cambios, en caso de que llegaran a ocurrir. Por último, algo que también es importante evaluar, son las estrategias de sus competidores y predecir sus futuros movimientos para estar un paso adelante de ellos. Esto se logra por medio de la revisión de los activos estratégicos de la organización para con los de sus competidores.

“Cuando la estrategia no se comunica en forma clara y consistente, es muy poco probable que contribuya al desempeño organizacional” (Saloner y otros, 2005:389).

### **3.12 Las Estrategias y la Estructura Organizacional**

Francés (2006:30) señala que, “la estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables entre los cargos de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización”.

Según Chandler (Francés, 2006:30), “el diseño de la estructura debe responder a la estrategia”. De esta manera, la estructura de la organización debe ser diseñada partiendo de la estrategia que se formule para el logro de los objetivos planteados, de lo contrario la organización operará de manera ineficiente, poniendo en riesgo el cumplimiento de los mismos.

Para finalizar, cabe mencionar que establecer una estrategia no es un proceso fácil y que implica tener conocimiento de las distintas maneras de cómo se puede resolver un conflicto y, de qué forma hacerle frente teniendo de ante mano conocimiento de las metas que desean ser alcanzadas, ya que permite realizar una mejor distribución de los recursos y medios disponibles enfocados a garantizar la

obtención de los objetivos propuestos. Por tanto, la relevancia del uso de una estrategia en la organización radica en la orientación apropiada de los recursos hacia el alcance de los objetivos y a la adaptación de la empresa a las circunstancias ambientales, debido a que por medio de la implantación de una buena estrategia se pueden integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, es decir, la estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras de la organización a fin de alcanzar el éxito empresarial.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE**

El surgimiento de un gran número de cambios tecnológicos, políticos, la influencia de la economía global y la crisis financiera actual constituyen aspectos muy relevantes que confirman que la sociedad requiere de un cambio global, dinamismo y transitoriedad. La aparición de nuevas interrogantes han ocasionado que las variables sean cada vez más inestables, trayendo como consecuencia que las situaciones que se presenten sean medidas o evaluadas a través de estimaciones, que en algunos casos se ven limitadas por la creatividad e innovación de la organizaciones o la sociedad misma. Es por ello que se ha hecho necesario formular, implantar y evaluar estrategias acertadas que permitan a las organizaciones adecuarse a los cambios que se vayan sucediendo y al mismo tiempo evolucionar y hacerse sostenibles en el tiempo.

#### **4.1 Elementos internos y externos que afectan la creación de valor sostenible en las organizaciones.**

Todas las organizaciones realizan un proceso estratégico a través del cual formulan las estrategias que van a poner en práctica para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y, aún más cuando tales estrategias son enfocadas hacia la generación de valor sostenible, para ello, deben evaluar una serie de elementos internos y externos para evitar una futura desviación o ineffectividad de las mismas.

David (2008), en cuanto a la evaluación de aspectos externos o también llamada auditoría externa, indica que tiene como objetivo elaborar una lista con una serie de oportunidades que pueden beneficiar a la empresa así como también de amenazas que

deben ser evitadas. Esta lista no debe ser exhaustiva puesto que considerar y evaluar todas las oportunidades y amenazas requiere de mucho tiempo y ello implica altos costos. Con ésta, lo que se busca es tomar en cuenta los factores claves con los cuales identificar las variables que ofrecen respuestas factibles y la organización pueda formular estrategias, que se orienten a la creación de valor sostenible y, al mismo tiempo permitan aprovechar un máximo de oportunidades y minimizar los riesgos.

Como bien se dijo en los capítulos anteriores, las diferencias que se presentan en cuanto a los procesos estratégicos en las organizaciones se debe a las diferentes condiciones externas e internas que presentan las mismas y, por tanto, ello se refleja en todos sus procesos, ya que la planificación debe estar adaptada a la organización en base a esas condiciones. Es por ello que a continuación se mencionan una serie de factores externos, propuestos por David (2008):

- Fuerzas económicas: este aspecto es importante considerarlo porque los factores económicos constituyen elementos que causan una influencia directa en el posible atractivo de cada estrategia. Un ejemplo claro de ello sucede cuando se presenta un incremento en las tasas de interés, esto ocasiona que los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelvan más costosos o queden fuera de alcance. Otro ejemplo claro se observa cuando los precios de las acciones aumentan, en este caso también al aumentar el valor de las mismas, por ende, se incrementa el atractivo de los valores bursátiles como fuente de capital para el desarrollo de mercados.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales son factores que ejercen relevantes influencias sobre los productos, servicios, mercados y clientes. Un cambio en la forma de vida, en los ingresos o en las tendencias puede causar el aumento o la disminución de la demanda de servicios y/o productos, así como también fluctuaciones en los mercados y hasta en los clientes. Esto debido a la migración

de las personas hacia otras regiones o las variaciones de cotización que sufren las monedas de distintos países antes otros, el aumento de una de ellas ante otras, puede ocasionar beneficios económicos y financieros para el país cuya moneda incremente su valor, mientras que para el país contrario, es decir, cuyo valor de la moneda disminuye, puede ocasionarle un desequilibrio financiero y comercial. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales, impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: como bien es sabido, los gobiernos estatales, nacionales e internacionales constituyen importantes empleadores y clientes de las organizaciones y, al mismo tiempo, son los encargados de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Debido a ello, es que los factores tanto políticos como gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas claves para las pequeñas y grandes organizaciones.

Para aquellas industrias y empresas cuyas actividades dependen en gran parte de contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de la auditoría externa. Esto debido a que los gobiernos son factores volátiles y variables, que pueden cambiar de forma significativa de un momento a otro, pueden crear leyes o políticas fiscales que afectan los campos de acción de las organizaciones, su estrategias de mercado, comerciales y marketing, las cuales pueden ocasionar consecuencias positivas o negativas para la misma, es por ello, que en este tipo de organizaciones se debe estar pendiente de estos posibles cambios, para así prever de que forma puede afectarlos y que acciones deberían ser tomadas. Otro aspecto que también debe ser considerado, se trata de la interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones, el cual hace necesario que las organizaciones tomen en cuenta el posible efecto de las variables políticas en la

formulación e implantación de estrategias competitivas. En muchos casos, las leyes locales, estatales y federales, los organismos reguladores y los grupos de interés especial tienen un efecto importante en las estrategias de las organizaciones, pequeñas o grandes, con y sin fines de lucro, puesto que muchas compañías han alterado o abandonado estrategias en el pasado en respuesta a acciones políticas o gubernamentales.

- Fuerzas tecnológicas: los cambios y descubrimientos tecnológicos han ocasionado todo un revuelo en las organizaciones puesto que están revolucionando las operaciones empresariales, en especial la industria eléctrica, de informática y del transporte, además en los servicios públicos y el cuidado de la salud. A través de las mismas se han logrado avances considerables que benefician de manera significativa a las organizaciones, por ejemplo, el Internet, actúa como el motor económico nacional que está fomentando la productividad, un elemento importante en la capacidad de un país para mejorar sus niveles de vida y, al mismo tiempo permite a las organizaciones ahorrar millones de dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio. Así como también, aumentar la rapidez de distribución, eliminar las limitaciones que implican los mercados geográficos tradicionales, entre otras.

Las fuerzas tecnológicas constituyen importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar a la hora formular las estrategias y, mucho más, cuando son estrategias para la creación de valor sostenible, porque dichas fuerzas ocasionan consecuencias que pueden ser positivas como, la aparición de nuevas áreas de inversión o, también negativas, como el surgimiento de escasez de habilidades técnicas. Asimismo, los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes ya que ninguna organización actualmente está aislada de los desarrollos tecnológicos que surgen cada día.

- Fuerzas competitivas: las fuerzas competitivas constituyen una parte importante de la auditoria externa, ya que la misma consiste en identificar a las empresas rivales y determinar cuáles son sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. De esta manera las organizaciones pueden conocer de ante mano las características de sus competidores, lo que facilita y ofrece ventaja cuando se realiza el proceso de formulación de estrategias porque de esta manera se pueden diseñar planes en donde se aprovechen las debilidades del competidor, se prevean posibles acciones para contrarrestar sus fortalezas y capacidades y hasta aprovechar las oportunidades de los mismos en beneficio propio.

La identificación de los competidores más importantes no siempre es fácil. Hoy día existen un gran número de empresas que se dedican al comercio de distintos productos y servicios, lo cual les ofrece una ventaja al competir en distintos mercados pero, a la hora de determinar cuál es su competidor más fuerte, se complica la situación, puesto que por razones competitivas, la mayoría de las empresas multidivisionales, por lo general, no dan información sobre las ventas y ganancias de sus distintas divisiones. Además, las compañías privadas no publican ninguna información financiera o de marketing.

David (2008), señala que las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender, así como también afectan directamente a los proveedores y distribuidores. Al estar en juego todos estos elementos dentro de los mercados globales que, indudablemente afectan las actividades que se desarrollan en los mismos, es imperativo que se consideren las fuerzas externas, puesto que algunas de ellas al ejercer un poco más de presión puede ocasionar que se originen ciertos

cambios que bien pudiesen beneficiar a las organizaciones hasta cierto punto, pero, puede que le ocasione una serie de cambios no tan beneficiosos y, que las mismas deben sortear de la mejor manera que sea posible, es por ello, que se deben identificar estos factores claves que en alguna circunstancia o momento determinado propiciaría alguna situación que afecte los objetivos y las estrategias que se tienen, de tal manera que se reduzcan en todo lo posible los efectos sobre la organización. Por lo que, identificar y evaluar las amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar políticas para lograr objetivos anuales.

Todas estas fuerzas afectan de una u otra forma a la organización, ya sea a través de las políticas económicas, de los productos, servicios, mercados, de los competidores, etc. Las mismas no pueden ser dejadas a la ligera ya que afectan a las empresas en todos sus ámbitos, tanto internos como externos, porque un cambio que ejerza un efecto negativo o positivo sobre la organización puede también causar algún tipo de cambio internamente.

En cuanto a su relación para con la creación de valor sostenible es importante tener en cuenta que éste es un objetivo que se consigue en el largo plazo. Por tanto, las organizaciones deben estar en capacidad de asimilar todos estos aspectos, ya que, de ello depende los objetivos que van a ser determinados y las estrategias que se van a poner en práctica para alcanzar tal fin. Un análisis adecuado permitirá que la evaluación de elementos externos le de a la organización un panorama de un determinado número de situaciones que pudiesen afectarla, en qué forma lo harían y en qué determinado periodo sucedería, aunque este último no pueda determinarse con total exactitud; pero teniendo un marco general donde visualizar la situación que se encuentra en el mercado y de lo que puede suceder en un futuro, la organización tendrá las herramientas para tomar decisiones claves, claras y concretas, fundamentadas en información real y oportuna.

A continuación se muestra el cuadro N° 1, en donde se muestran las relaciones de las fuerzas externas clave con la organización:

**Cuadro N° 1**  
**Relaciones de las fuerzas externas clave con la organización**



Fuente: David. 2008. Pág. 83

Como ya se ha mencionado anteriormente, el proceso estratégico debe implicar a la mayor cantidad de empleados posibles y, por lo tanto, el proceso de realizar una auditoría externa no escapa a ello. Ahora bien, como la creación de valor sostenible también se fundamenta en estrategias enfocadas a conseguir tal fin y al mismo tiempo implica un proceso estratégico, este proceso de auditoría externa indicado por David (2008), a pesar de ser general, también es válido para cuando se busca generar valor sostenible puesto que se están analizando los factores externos que pudiesen afectarlo.

Para que las organizaciones puedan efectuar una auditoría externa eficaz, la misma debe reunir una serie de informaciones relacionadas con las tendencias

económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Para conseguir estas informaciones en muchos casos se les pide a las personas que estén atentas a estos cambios, ya sea por medio de fuentes escritas o electrónicas, y que envíen informes periódicos de sus investigaciones realizadas a un comité de gerentes que se encargará de llevar a cabo la auditoría externa, ya que con este método se logra tener información actualizada y a la vez que toda la organización participe en dicho proceso. Entre las fuentes de información externa se pueden mencionar: las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, discursos en reuniones de profesionales y accionistas, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con los grupos de interés de las empresas, periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales, entre otros.

Una vez obtenida la información se procede a revisarla y evaluarla en una reunión o varias si es necesario, entre todos los gerentes con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves más importantes a las que se puede enfrentar la organización. Posteriormente se procede a anotarlas en un rotafolios o en un pizarrón para que los mismos vayan indicando con numeraciones o más bien valores que van desde el uno al veinte como escala de clasificación, de esta manera se logra estratificar las mismas desde la oportunidad/amenaza que se considera más significativa hasta la oportunidad/amenaza que se considere menos relevante.

También es importante aclarar que estos factores pueden variar con el tiempo y también dependiendo del tipo de empresa. Asimismo, existen otras variables que también pueden ser tomadas en cuenta y que son utilizadas frecuentemente como son: la participación del mercado, la cual juega un papel importante dentro de los aspectos externos que pudiesen afectar la creación de valor sostenible porque, si la organización tiene una buena posición en el mercado le resultaría más fácil conseguir tal fin, pero, si por el contrario, la empresa no ocupa un lugar privilegiado en los

mercados, conseguir la generación de valor sostenible se le dificulta aún más, ya que, tiene que abrirse paso ante las demás organizaciones e implementar estrategias que le permitan hacerse cada vez más sólida y rentable, de manera tal que la hagan más atractiva ante posibles inversionistas haciendo uso de sus fortalezas y capacidades; la variedad de los productos de la competencia, debido a que muchas empresas hoy día están diversificando sus productos y abriéndose paso a otros mercados, ésto permite hacerse de nuevas áreas de inversión y también apoderarse de las ya existentes. Esta es una buena forma de generar valor sostenible porque la organización hace uso de sus fortalezas para maximizar el rendimiento de las inversiones y así evitar la pérdida total de la inversión realizada en caso de alguna contingencia. Aquí se observa el principio de hacer uso de varias fuentes de ingreso en vez de una sola, ya que de esta manera la organización se asegura de tener fuentes de ingresos disponibles y no depender de una única fuente; las economías mundiales, las filiales extranjeras, las ventajas que ofrecen las patentes y las cuentas clave, la competitividad de precios, los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tasas de interés y la disminución de la contaminación también son factores importantes a la hora de crear valor sostenible, los efectos que ellos ocasionan a las estrategias pueden ser significativos negativamente pero también pueden aprovecharse y hacerse positivos valiéndose de las ventajas que ofrecen los mismos a la hora de formular las estrategias o la evaluación de posibles nuevas inversiones.

En cuanto a la evaluación o auditoría interna David (2008), señala que todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio.

Con respecto al proceso de desarrollo de una auditoría interna David (2008), indica que se asemeja mucho al de una auditoría externa. En éste es necesario que tanto los gerentes como los empleados más importantes de la organización participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. Con la auditoría interna lo que se busca es recopilar información acerca de las funciones realizadas en

todas las áreas de la empresa. Una vez obtenida la información se procede a clasificarla desde la fortaleza/debilidad más importante hasta la fortaleza/debilidad menos importante, de la misma forma que hace en la auditoría externa.

Los elementos internos que juegan un papel importante en las organizaciones, se clasifican en tres categorías bien delimitadas: recursos físicos, humanos y organizacionales.

Los recursos físicos incluyen las instalaciones y el equipo, el lugar, la tecnología, las materias primas y la maquinaria. Estos elementos son necesarios para el funcionamiento de cualquier organización, y contribuyen con el fin de obtener valor sostenible porque, a pesar de que los mismos son necesarios para que las empresas puedan funcionar, éstos deben ser evaluados cuidadosamente para hacer una correcta distribución y uso de los mismos. No se trata de armar una estructura de trabajo y listo, todo lo contrario, la estructura de trabajo debe ser organizada de manera tal que los elementos que la integran sean colocados o dispuestos donde mejor puedan desempeñarse o utilizarse, a fin de favorecer la ejecución de sus funciones y el uso apropiado de la materia prima.

Los recursos humanos o mejor dicho, capital intelectual, incluyen a todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades. Estos constituyen los elementos más importantes, si se quiere, a la hora de crear valor sostenible porque los mismos son los encargados de poner en práctica las estrategias enfocadas a la creación de valor que se formulen. Para ello la organización debe hacer el mejor uso posible del mismo pero, no viéndolo como un recurso más de la institución puesto que ello es denigrante y ofensivo. Deben ser tratados como seres humanos que piensan y sienten, que tienen aspiraciones y necesidades, por tanto, la empresa está en la obligación de hacer que el capital intelectual que integra la organización se sienta bien, motivados y en un

ambiente de trabajo adecuado donde sus éxitos también son reconocidos, ya que de esta manera ejecutan sus actividades de mejor manera y se identifican y comprometen con la organización.

Los aspectos mencionados en el párrafo anterior constituyen elementos claves para la creación de valor porque es a través de ellos que los miembros de la organización pueden formular las estrategias considerando todos esos elementos que puedan afectarlas, aprendiendo de los errores y haciendo los ajustes necesarios para hacer las estrategias más fuertes, viables y adecuadas a lo que se quiere.

Cabe destacar que el fortalecimiento de las capacidades del capital intelectual que labore o forme parte de cualquier organización, constituye también una forma de crear valor sostenible porque la generación de valor no se limita al ámbito económico exclusivamente, por el contrario, puede ser aplicado en todos los aspectos sociales, como salud, trabajo, cultura, ambiente, educación, deportes, entre otros aspectos.

Los recursos organizacionales incluyen la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual y las bases de datos. La visión basada en los recursos señala que la mezcla, el tipo, la cantidad y la naturaleza de los recursos internos de una empresa son los aspectos más importantes a la hora de formular estrategias que puedan conducir hacia una ventaja competitiva sostenida. Estas tres categorías de los recursos permiten a una empresa implantar estrategias que mejoren tanto su eficiencia como su eficacia y que conduzcan a ventaja competitiva sostenida. Cuanto menos común, imitable y sustituible sea un recurso, más sólida y duradera será la ventaja competitiva de una empresa.

Ahora bien, la realización de una auditoría interna proporciona mejores y mayores oportunidades a todo el personal que labora en la empresa para entender

cómo sus puestos, departamentos y divisiones contribuyen con las actividades y objetivos de la organización, lo cual es bastante positivo porque los mismos al comprender de que forma influye y se le relaciona su labor con las demás áreas de la empresa, se identifican con la misma y realizan su labores de forma más eficiente.

En resumen, David (2008:122), señala:

Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades.

Formular una estrategia requiere el análisis de los elementos internos y externos. Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa son organizadas para lograr y mantener la ventaja competitiva. Aquí se indica qué tipo de cualidad distintiva desarrollar y que la hace diferente de las demás. Los elementos externos se encuentran referidos a los medios a través de los cuales la organización se hace efectiva y competitiva en el mercado. Entre éstos destacan qué tipo de ventaja competitiva perseguir, qué necesidades satisfacer o a qué grupos o segmentos de clientes, cómo compararse con la competencia y cómo distinguirse de la misma, entre otros. Aquí lo que se busca es dar respuesta a todas las interrogantes por medio de estrategias que se adecúen a los constantes cambios del mercado.

#### **4.2 Factores implícitos en la misión, visión y objetivos estratégicos para la creación de valor sostenible en las organizaciones.**

Según Robbins y Coulter (Mayz y Maza, 2009), un elemento importante en la planificación estratégica viene siendo la identificación de la visión, la misión y los

objetivos.

A este respecto, la misión definida por Serna (1999:22) como: “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. Según Koontz y Weihrich (1998:127), la misión es donde “se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta”.

En líneas generales, la misión de la organización se define como el propósito que persigue ésta; es decir, qué es la empresa en el presente, a quién va dirigida, qué producto elabora, cómo lo hace y cuál es su responsabilidad social; por ello, es necesario que se formule y defina claramente y que todos los colaboradores en la organización la conozcan.

Ahora bien, al ser la misión una de las fases más complejas de la estrategia, se vuelve indispensable identificarla y conocerla al momento de formular estrategias, ya que, proporcionará información acerca de lo que la empresa quiere lograr en el presente y, así ésta no realizará una planificación estratégica que no de respuesta a lo que ella realmente es. La misión y visión de la entidad deben ser congruentes para que pueda haber armonía en la organización, de allí, la importancia y seriedad de esta etapa de la planificación estratégica.

David (2008), señala que antes de poder formular e implementar estrategias, se necesita una declaración clara de la misión y, al mismo tiempo, tratar de comprometer a tantos gerentes como sea posible en el proceso de desarrollo de la declaración de la misma, esto debido a que mediante la participación es que las personas se sienten comprometidas con algo, y en este caso, sería con la organización.

Martínez y Teixeira (2009) indican que una declaración efectiva de la misión constituye una herramienta importante porque sirve de base en la toma de decisiones y, que ésta se diferencia de la declaración de la visión en que es más completa, al estar conformada por: el concepto de la organización, su naturaleza, la razón por la cual existe, la gente a la que sirve y, por último, los principios y valores bajo los que se pretende operar.

Por tanto, el establecimiento de la misión de la organización debe estar enfocado a las expectativas de futuro que tenga de sí misma y al nivel de satisfacción que la empresa desea tener para con sus clientes.

La misión es un factor importante en la creación de valor sostenible en las organizaciones porque la misma constituye el punto de partida de toda empresa. Cuando se busca generar valor sostenible es imprescindible que la misión sea diseñada teniendo esto en cuenta, ya que todas las acciones y objetivos que se planteen van a estar basados en la misma y, por ende, constituye la base fundamental de las estrategias. Si no existe una misión clara y bien definida la empresa no tendrá un guía que seguir y posiblemente fracasará debido a la falta de una buena sustentación, es decir, la misión representa el qué se quiere hacer y para quién se quiere hacer, entonces, si no se sabe qué es lo que se quiere hacer y para quién, la empresa se encuentra estancada y de ninguna manera generará valor sostenible. Es por ello que, se debe hacer una declaración de la misión bien centrada y delimitada, fácil de comprender por todos los miembros de la organización y que sea viable.

A este respecto, David (2008) indica que existe un enfoque muy utilizado para desarrollar la declaración de la misión, el cual consiste en que se eligen primeramente varios elementos de tal declaración y se pide a todos los gerentes que los lean como información de apoyo. Luego se les pide que preparen una declaración de misión para su propia organización. Hecho esto, un facilitador o un comité de gerentes de alto

rango se encargan entonces de fusionar estas declaraciones en un único documento y distribuir este borrador entre todos los gerentes. A continuación, se realizan las modificaciones, adiciones y supresiones que sean necesarias, y se lleva a cabo una junta para revisar el documento. En la medida en que todos los gerentes hayan participado y avalado el documento final de la declaración de la misión, las organizaciones podrán obtener mas fácilmente su apoyo para otras actividades vinculadas con la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, así, el proceso de desarrollo de la declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa. Este apoyo por parte de todos los gerentes se obtiene de una forma relativamente fácil porque, al participar todos en el proceso del establecimiento de la misión de la organización, los mismos ya la conocen de antemano y están de acuerdo con lo establecido en dicha declaración, puesto que cada uno de ellos aportó su opinión para lograr este fin y, por ende, estarán de acuerdo también con las actividades que se consideren necesarias para la formulación de las estrategias.

Algunas organizaciones durante el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, hacen uso de grupos de discusión integrados por los gerentes para redactarla y modificarla y también contratan especialistas externos para que contribuyan en dicho proceso ya que, al ser una persona de fuera, es imparcial y más eficaz para dirigir todo el proceso pero, su participación llega hasta allí, porque una vez que el documento ya se encuentra elaborado en su forma definitiva solo resta comunicarlo a los gerentes, empleados y públicos externos y, para ello se debe buscar la mejor manera de hacerlo. Un ejemplo bien pudiese ser mediante un video explicativo como hacen algunas organizaciones en donde se explica la declaración de la misión y cómo fue desarrollada.

Las declaraciones de la misión pueden variar en cuanto a su extensión, contenido, formato y grado de especificidad y, la mayoría de los profesionales y

académicos de la administración estratégica consideran que dichas declaraciones deben presentar nueve características o componentes básicos, los cuales se mencionan a continuación:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- Mercados: ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
- Tecnología: ¿La empresa está tecnológicamente actualizada?
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- Filosofía: ¿cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Es importante resaltar la importancia de las declaraciones de visión y la misión para una administración eficaz, a lo que David (2008), señala que este aspecto si tiene gran relevancia para las organizaciones a pesar de que en muchos casos resulta ser contradictorio. Por ejemplo, Rarick y Vitton (David,2008:61) encontraron que “las empresas con una declaración formal de la misión tienen el doble del promedio del rendimiento sobre el capital de los accionistas sobre aquellas que no cuentan con ella”, mientras que, en ciertos estudios que fueron realizados se encontró que contar con un documento de tal naturaleza no contribuye directamente de manera positiva al rendimiento financiero, como por ejemplo, el de la Business Week que señala que las empresas que cuentan con una declaración de la misión pueden tener un rendimiento

30% superior al de otras empresas pero sólo en ciertos parámetros.

Esto quiere decir que contar con una misión claramente establecida si es productivo para las organizaciones que buscan generar valor sostenible porque les garantiza cierto tipo de beneficios por encima de otras empresas, aunque el mismo sólo pueda darse en algunas áreas. Este beneficio quizás pueda ser de tipo económico o a niveles técnicos o comerciales; en caso de ser un beneficio económico es bueno porque aumentaría las utilidades a obtener por los inversionistas pero, si es de tipo técnico o comercial, no necesariamente tiene que ser malo, ya que quizás ello represente la obtención de una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones o competidores más cercanos.

King y Cleland (David, 2008) recomiendan que las organizaciones cuenten con una declaración de la misión por los siguientes motivos:

- Asegura la uniformidad de propósito dentro de la organización.
- Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
- Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
- Sirve como un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización y para disuadir a aquellos que no lo logren, de seguir participando en las actividades de la organización.
- Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables en la organización.
- Especifica propósitos organizacionales y luego los traduce en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

El desarrollo de la declaración de misión de una organización es un documento que engloba una gran relevancia, no sólo porque se plantea y/o establece un objetivo

utópico sino, porque este es la guía, la razón de ser de la empresa y en base a la cual se van a formular los objetivos a perseguir y las estrategias para alcanzar esos objetivos y, más aún, cuando éstos se encuentran enfocados a la generación de valor sostenible, en donde convergen una gran cantidad de elementos que deben ser considerados no a la ligera, puesto que la creación de valor a pesar de que se dice fácil es un proceso bastante complejo.

Con la creación de valor sostenible lo que se busca es conseguir que la organización sea productiva, eficiente y rentable, no sólo en el ámbito económico sino también en lo social y ambiental, y para ello, la misión debe ser claramente definida, de manera tal que en la formulación de las estrategias dirigidas a crear valor sostenible se plantee que actividades son necesarias para garantizar que se satisfagan las necesidades de la empresa y de los grupos sociales externos, lo cual bien pudiese ser mediante el desarrollo de planes que fomenten la participación de las comunidades adyacentes en los procesos productivos o en aquellos que están dirigidos a contribuir con el desarrollo social y ambiental.

Otro elemento que también es importante para las organizaciones y que forma parte de su razón de ser, es la visión. A este respecto, Morrisey (1996:69), la define como:

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la organización ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración.

Por su parte, Francés (2006:45), concibe a la visión “como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados”.

Thompson y Strickland (2004:06) señalan que:

La visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de hacia dónde vamos y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. Desglosa objetivos de negocios a largo plazo y da forma a la identidad de la compañía.

La visión se debe convertir en acciones y actividades de apoyo de manera controlada, con sencillez y facilidad de interpretación, ya que, la misma conjuga en las organizaciones el presente con el futuro y sirve de guía en la formulación de las estrategias, también, proporciona un propósito a la organización.

La visión se puede definir como el ideal que tienen los miembros de la organización de cómo va ser ésta en un futuro ante los ojos de sus clientes, empleados y propietarios, basándose en las expectativas que se tienen en cuanto a la administración de la empresa y de sus negocios, proporcionando una idea clara de hacia dónde se quiere ir y cuáles son sus planes y objetivos en el largo plazo.

La visión es un elemento que debe estar reflejado en la misión, los objetivos y las estrategias a poner en práctica de la entidad y, se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados pueden ser medidos por medio de índices de gestión bien definidos. Por ello, la visión es un elemento fundamental a la hora de realizar la formulación estratégica enfocada a la generación de valor, puesto que con ella se determina qué quiere la alta gerencia lograr con la empresa y dónde se quiere llegar.

La visión es un elemento significativo en la creación de valor sostenible porque la misma representa la raíz de toda organización. Podría decirse que la visión constituye el cordón umbilical de las empresas debido a que de la misma parten todas

las aspiraciones y expectativas que se tengan. Por tanto, la visión juega un papel muy importante en la generación de valor sostenible porque estando bien definida y clara, trae como consecuencia la determinación de objetivos claros en los que a su vez se van a centrar las estrategias que van a ser formuladas con miras a alcanzar ese gran propósito de convertirse en una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

A través de la visión se le da identidad propia a la organización, es decir, con ésta, aunado a ello la misión, ya la organización tiene una razón de ser bien concretada, ya no es sólo una entidad económica, sino que tiene unas expectativas de futuro, un objetivo utópico por alcanzar y, por tanto, el desarrollo de planes estratégicos que llevar a cabo con miras a alcanzar un fin determinado y no navegar a la deriva en un mar tan peligroso como lo es la actividad económica. Ese fin utópico se logra a través de la determinación y fijación de objetivos progresivos o a corto plazo con los cuales la organización consecuentemente se va ir acercando cada vez más a ese objetivo general que es crear valor sostenible.

Toda empresa hoy día, por más pequeña que sea, se plantea una serie de objetivos a cumplir en un periodo determinado así como también expectativas de futuro; es por ello que las organizaciones han tomado la iniciativa de formular estrategias que le permitan alcanzar esos objetivos de forma más rápida y, no sólo eso, sino también determinar si el camino por el que van es correcto, ya que de este modo se evita hacer inversiones que posteriormente pueden perderse si el camino a seguir es errado.

Los objetivos son elementos primordiales en toda organización y, al hablar de objetivos enfocados hacia la creación de valor sostenible, entonces, se puede hablar de objetivos a largo plazo. Estos, según David (2008:18), “representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias”.

Asimismo, Koontz y Weihrich (1998: 129), definen los objetivos como: “los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole”. Para Serna (1999:197), “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”. Por su parte Robbins y Coulter (2000:240), señalan que, los objetivos “proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar”. Por tanto, es importante tener el conocimiento de los objetivos de la organización, porque de esta manera se conocerá si se están alcanzando o si es necesario realizar algún cambio en ellos.

A este respecto, a la hora de planificar estratégicamente es necesario conocer los objetivos de la organización, ya que éstos proveen información relevante acerca de las metas de la empresa tales como: rentabilidad, crecimiento, entrenamiento, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total y servicio al cliente, información que es necesaria al momento de realizar la formulación de las estrategias.

Los objetivos deben ser, según señala David (2008), cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos y congruentes entre las unidades de la organización. Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social.

Los objetivos establecidos claramente resultan de mucha utilidad para las organizaciones, ya que, son muchos los beneficios que aportan, entre los que se encuentran:

- El brindar dirección: esto debido a que objetivos claros permiten establecer lineamientos a seguir que le van a permitir a la organización escoger el camino más idóneo.

- Permiten la sinergia: aspecto que se ha visto resaltado en varias oportunidades, cuando se hizo mención a que todos los miembros de la organización deben participar en el establecimiento de los objetivos y formulación de estrategias, puesto que la sinergia es eso, es decir, se obtienen mejores resultados cuando participan todos los miembros de un conjunto, que cuando lo hacen solo unos pocos.
- Ayudan en la evaluación: porque al existir una guía se visualizan mejor las tareas y/o actividades y cómo se han ido desempeñando las mismas, permitiendo determinar el grado de avance y eficiencia o el nivel de estancamiento o errores.
- Establecimiento de prioridades, reducción de la incertidumbre y minimización de conflictos: a pesar de que cada uno es un beneficio diferente, se considera pertinente tratarlos de manera conjunta, puesto que se encuentran relacionados uno con el otro. Se dice que facilita el establecimiento de prioridades, porque permite saber a qué hay que prestarle más atención en un momento o periodo determinado, y con esto, se reduce notablemente la incertidumbre, ya que, los miembros de la organización no están a la espera de nuevas órdenes para actuar, por el contrario, ya saben qué se debe hacer, cómo hacerlo y en qué momento, logrando de esta manera que se eviten o reduzcan al mínimo los posibles conflictos que puedan surgir en algún área o departamento de la organización y que pueda generalizarse ocasionando un caos y paralización total de la misma, esto sabiendo que en de una organización un departamento depende de las actividades de otro para poder funcionar y, un conflicto o retraso de uno de ellos, ocasionaría un efecto dominó y, por lo tanto, terminaría afectando a toda la organización.
- Favorece el esfuerzo, la asignación de recursos y el diseño de puestos: en primer lugar, favorece el esfuerzo porque los miembros de la organización se sienten identificados y comprometidos con la misma y, al existir metas claras, pues simplemente se esfuerzan más por alcanzarlas, siendo esto muy positivo porque

no sólo contribuyen con la empresa sino también a su propio desarrollo personal y profesional; en segundo lugar, al poseer unos planes bien organizados y actividades claramente determinadas, se hace más fácil visualizar las áreas donde haya que asignar recursos, el tipo y la cantidad de los mismos; y en tercer lugar, el diseño de puestos, elemento relacionado con las actividades, por lo que, teniendo actividades bien definidas y delimitadas se facilita la determinación de los puestos que van a ser necesarios, a qué área pertenecerán y qué funciones deben ser desempeñadas en los mismos.

Visto de esta forma, es claramente notable que contar con objetivos bien concretos y claros en la organización proporciona muchas ventajas a la misma en todos los ámbitos que la rodean, facilitando así un conjunto de actividades inherentes y mucho más cuando se habla de creación de valor, ya que, este un proceso complejo que requiere de la determinación de objetivos claramente, de manera tal que la formulación de estrategias generadoras de valor sostenible se adapten perfectamente a los planes que se pretenden llevar a cabo con los cuales la organización busca mantenerse en el tiempo y ser mucho más rentable y sólida.

Ahora bien, David (2008), también señala que los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles corporativo, divisional y funcional de una organización, porque los mismos son más adecuados para medir el desempeño de los gerentes, pero visto de otro modo, estos objetivos si bien sirven para ello, también pueden servir para lograr las metas globales de la organización. En algunas instituciones se establecen metas por área organizacional sin que una tenga que ver con la otra, pero en conjunto contribuyen a lograr los objetivos generales que tiene la organización, e incluso de esta manera se pueden evitar ciertos conflictos, como por ejemplo, el efecto dominó; debido a que cada área de la empresa debe llevar a cabo actividades individuales, que visto de ese modo individual, no afectaría las actividades que realizan las demás áreas, porque si llegase a ocurrir algún problema en una de ellas,

las demás no se verían afectadas y continuarían trabajando y no se paralizaría la empresa por completo.

El hecho de que los objetivos sean establecidos y comunicados con claridad representa un aspecto de gran relevancia para el éxito de toda organización que busca generar valor sostenible. Según David (2008), en primer lugar, porque estos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización, como por ejemplo, el caso de los proveedores, quienes juegan o constituyen un elemento importante para toda la organización, ya que los mismos se pueden dar cuenta de que una determinada empresa puede llegar a convertirse en uno de sus principales clientes, logrando de este modo que dicho proveedor se aboque más a mejorar sus servicios y satisfacer de una forma más eficiente sus necesidades. En segundo lugar, contribuyen a que gerentes que tengan distintos puntos de vista, valores y actitudes dejen todo eso de lado y comiencen a ser objetivos e imparciales y lleguen ha acuerdos congruentes, es decir, que evalúen las situaciones y tomen las mejores decisiones que beneficien a la empresa, ya que con ello se logra establecer los objetivos que más se adapten a la organización y que sean más viables y alcanzables, puesto que de ellos depende tener éxito en su implementación al minimizarse los conflictos, facilitar la evaluación, promover la sinergia, entre otros beneficios anteriormente mencionados.

Cuando se habla de estrategias para la creación de valor sostenible es importante que exista un consenso entre sus gerentes porque ello permite que se formulen estrategias en conjunto y no de forma individual. Cuando las estrategias se formulan en conjunto existe mucha más garantía de que las mismas se lleven a cabo de forma armoniosa y eficiente debido a que todos los miembros de la empresa se abocan a cumplir con la implementación de la misma de forma voluntaria y, al mismo tiempo, se evitan las confusiones; éstas últimas se presentan mayormente en organizaciones donde las estrategias se formulan por separado, ya sea por

incompatibilidad de opinión entre los gerentes o por alguna otra causa, y entonces, ya no existe una estrategia global o estrategias complementarias, si se quiere, por el contrario, se formulan estrategias diferentes que deben ser explicadas a los otros miembros de la organización, sobre todo a los de los niveles más bajos puesto que son ellos quienes se encargarán de llevarlas a cabo y, al existir varias estrategias diferentes se da puerta libre al surgimiento de confusiones, incertidumbres y problemas que deben ser evitados a toda costa o tratar de minimizarlos al máximo para poder llevar a cabo ese objetivo primordial que es crear valor sostenible.

Como bien se ha dicho, los objetivos son importantes para las organizaciones por las razones antes mencionadas, pero existen una serie de circunstancias a las que David (2008) describe como formas alternativas de “no administrar por objetivos”, las cuales se mencionan a continuación:

- Administración por extrapolación: esta se basa en el principio de “si no está roto no lo arregle”, es decir, seguir haciendo las cosas de la misma forma porque todo está bien. Esto ocurre muy a menudo a pesar de que no lo parezca. En muchas organizaciones ya sean públicas o privadas, algunos miembros continúan haciendo las cosas de la misma manera que les enseñaron sin ponerse a pensar si existe una forma más rápida y eficiente de hacerlas, ya sea por temor a un llamado de atención, por simple apatía o por evitar problemas con sus compañeros. Otro caso muy particular, es cuando ingresa alguien nuevo a la organización con ideas renovadas y frescas o de última generación por así de decirlo, y entonces, viene uno de sus compañeros de trabajo y le dice que no haga eso porque está mal, porque las cosas allí se han venido haciendo de una manera y así debe seguir; o esta persona se siente amenazada ante la llegada del nuevo integrante y limita sus acciones para así garantizar su permanencia en el puesto, contando de tajo la iniciativa y ganas de contribuir con el mejoramiento de la organización.

- Administración por crisis: la administración por crisis se refiere más a una forma de reacción que de acción, y no es otra cosa que dejar que los eventos dicten el contenido y el momento de las decisiones administrativas. Es decir, como bien es sabido, en toda organización y hasta en las personas siempre existen problemas y, como la administración por crisis se basa en la creencia de que el mejor estratega es quien resuelve la mayor cantidad de los problemas, pues simplemente se dedican a eso, a tratar de resolver los problemas que resulten más apremiantes pero no buscan la manera de evitar que ocurran.
- Administrar por subjetivos: se desarrolla basándose en la idea de que no existe un plan general ni qué camino tomar o qué hacer, sino que se debe hacer el mayor esfuerzo por lograr lo que se cree que debe lograrse. Esta referido a que en muchas ocasiones las situaciones se dejan en manos de los subordinados para que ellos mismos analicen tal situación de la mejor manera posible y determinen lo que esté sucediendo y el por qué de ello. Aquí no existe una planeación como tal sino que los problemas se van enfrentando a medida que los mismos se van sucediendo.
- Administración por esperanza: este aspecto se refiere al hecho de que como el futuro es incierto y se realiza alguna acción y no resulta efectiva, entonces se cree o tiene la esperanza de que para el segundo o tercer intento puede que funcione. Se basa en la creencia de que los buenos tiempos están por llegar y que si la suerte está de su lado las cosas pueden funcionar, más no se preocupan por examinar bien la situación y ver que factores están afectando tal situación y qué estrategias poner en práctica para resolverlo y, no esperar a que intento tras intento pueda llegar a darse la situación esperada puesto que ello implica tiempo y altos costos, sin contar que la organización pueda quedar estancada y verse envuelta en problemas serios.

Estas circunstancias no son nada recomendables y hasta podría decirse que se llevan a cabo en empresas en donde no se tiene ningún tipo de estímulo que motive a los miembros de la organización a ser proactivos y siempre buscar la forma de mejorar las cosas, los procesos y al mismo tiempo el alcance de los objetivos. Esta metodología de administrar sin tener objetivos determinados, resulta negativa para los estrategias si lo que se quiere alcanzar es la generación de valor sostenible. Hacer las cosas sólo por hacerlas no es productivo, todo lo contrario, es improductivo y con el tiempo resulta tedioso para el empleado. Estar haciendo todos los días lo mismo resulta rutinario y los empleados terminan por aburrirse y en muchos casos cesar su prestación de servicios para con la organización.

También resulta negativo para la organización que busca la creación de valor sostenible esperar que las cosas sucedan para entonces determinar qué hacer o estar siempre haciendo las mismas cosas, esperando que se den las condiciones necesarias para que la estrategia utilizada tenga éxito. Esto puede resultar contraproducente, porque en dado caso es posible que la empresa no esté preparada para hacer frente a alguna contingencia y ello puede causar estragos en la misma. Es importante que las organizaciones que diseñen estrategias para la generación de valor sostenible prevean todas las posibles circunstancias que puedan afectarlas tanto a nivel interno como externo de antemano para que esté preparada y ejerza las acciones pertinentes que se requieran para hacer frente a dicha situación, ya que de lo contrario no se estaría creando valor sostenible sino destruyendo el mismo.

El establecimiento o determinación de la visión, misión y objetivos constituyen una de las herramientas vitales que debe manejar toda organización para tener un propósito, una guía a seguir y estándares en los cuales basarse para formular las estrategias requeridas para alcanzar los objetivos. Mucho más aún, cuando las estrategias que se formulan se hacen con el propósito de generar valor sostenible, puesto que ello requiere de objetivos a largo plazo claros y bien delimitados que

deben ser complementados con objetivos a corto plazo que, progresivamente llevarán hacia ese objetivo final.

La creación de valor sostenible para las organizaciones requiere de una buena planeación en la cual se cuente con una misión y una visión sólidas, ya que las mismas constituyen la base fundamental para todos los ámbitos organizacionales y de donde surgen todos los planes, objetivos, estrategias y expectativas en las cuales se fundamenta la funcionalidad de la empresa y, por tanto, su capacidad para generar ese valor sostenible que hoy día es tan anhelado por muchas empresas, por no decir todas, a nivel mundial.

#### **4.3 Estrategias enfocadas hacia la creación de valor sostenible en la organización.**

En un mundo lleno de fluctuaciones en donde en un segundo se está arriba y al segundo siguiente se está debajo o, donde algo puede ser efectivo y de un momento a otro volverse inútil, las organizaciones tienen que valerse de estrategias para alcanzar sus objetivos, bien sean a corto o largo plazo. Por esta razón, al momento de formular una estrategia enfocada hacia la creación de valor, es imperativo analizar todos los aspectos que puedan afectarla, debido a que la estrategia no es sólo innovación, diversificación o planificación financiera, por el contrario, es una combinación de todos estos factores orientados a lograr objetivos a largo plazo y también porque las mismas constituyen un medio que no brinda certeza, sólo probabilidades con respecto al futuro.

En el proceso de planificación estratégica, también, es necesario conocer las estrategias, las cuales son definidas por Serna (1999:32) como: “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados”. Las

estrategias actuales de la organización pueden que no estén funcionando correctamente y necesiten ser modificadas, por eso es necesario identificarlas y evaluarlas, de allí su importancia en el proceso de formulación estratégico.

Cuando se busca formular estrategias para crear valor sostenible lo primero que se debe hacer es identificar la estrategia actual. Esto debido a que los activos estratégicos de las organizaciones pueden ser afectados de manera imprevista y, en base a ello, los administradores pueden crear un cambio inesperado en su estrategia de forma repentina. En este caso, es importante tomar en cuenta lo que la organización hace en verdad en cada una de las áreas funcionales que la integran, para así evaluar las políticas, acciones, capacidades y posición de las cuales depende su desempeño, para que los administradores puedan estar en capacidad de determinar cuál es el alcance de la compañía, su ventaja competitiva y la lógica de la estrategia.

Una vez identificada la estrategia actual y evaluado los aspectos antes mencionados, se puede proceder a diseñar una estrategia para generar valor sostenible porque se conoce a lo que la empresa verdaderamente se dedica y qué aspiraciones tiene y, al mismo tiempo, cómo está integrada su estructura para aprovechar al máximo las ventajas que pueda ofrecer o de qué forma reorganizarla para mejorar su funcionamiento. Es importante destacar que, cuando se haya identificado la estrategia no necesariamente debe ser modificada por completo, sino sólo en puntos clave, en este caso, se puede proceder a elaborar algunas opciones de estrategia, que no es más que desarrollar estrategias diferentes, cada una con un enfoque nuevo, es decir, con ventaja competitiva y lógica estratégica. En este caso, como cada área de la organización se encarga de llevar a cabo una parte o tarea de las que conforman la estrategia general, éstas pueden ser reformuladas si se considera que no están contribuyendo verdaderamente con la estrategia global de la organización para crear valor sostenible. Sin embargo, en muchos casos estas opciones de estrategias son vistas como otras formas de implementar la estrategia actual.

Generar estrategias es un proceso que implica creatividad y análisis. En cuanto a lo analítico, los administradores deben ser estrictos puesto que de ellos depende evaluar la lógica de la opción de la estrategia; mientras que la otra parte, creatividad, consiste en imaginar nuevas formas para contribuir y capturar valor, agregando de esta forma valor potencial a la organización. Es recomendable que se revisen muchas opciones de estrategias para seleccionar la más adecuada y no limitarse sólo a un par o tres de ellas, ya que puede darse el caso de que se éste obviando la estrategia que verdaderamente se adapte más a la empresa o que mejores oportunidades, factibilidad y viabilidad ofrezca.

Existe una amplia gama de estrategias empresariales, y algunas de ellas han sido propuestas por varios autores, entre los cuales se puede mencionar en primer lugar, a Ansoff (Chiavenato, 2004), quien establece las que a continuación se mencionan:

- **Máximo rendimiento actual:** Estas estrategias están orientadas a sacar el máximo provecho de los activos empresariales y así poder elevar al máximo la liquidez de caja. Contribuye con la creación de valor sostenible porque busca maximizar el rendimiento de las inversiones hechas. En este caso se estaría creando valor económicamente.
- **Responsabilidad social:** Estrategias que demuestran cierto interés en cuestiones cívicas o nacionales, con las cuales se identifican sus intereses. Es el caso de empresas fabricantes de papel que hacen campañas de protección de las reservas forestales, favoreciendo sus intereses a largo plazo. Al igual que la estrategia anterior, también es una forma de crear valor sostenible, con la diferencia, que en este caso no sólo se crea valor económico sino también social y/o ambiental.
- **Filantrópica:** Estrategia por la cual la empresa envía recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin ánimo de lucro (como fundaciones científicas o

humanitarias), con la finalidad de ganar la simpatía y la preferencia de los consumidores. Esta estrategia también contribuye con la creación de valor sostenible a nivel social y económico, en este se busca, primeramente el beneficio social porque se centra en ayudar a instituciones sin fines de lucro o al desarrollo de investigaciones científicas en pro del bienestar de la sociedad. Esto les garantiza la obtención de beneficios económicos debido al reconocimiento social y, por tanto, resulta más atractiva a posibles inversionistas.

Con estas estrategias se puede generar valor sostenible porque las mismas se enfocan o están orientadas en los principios de creación de valor y sostenibilidad, es decir, las mismas se centran en la maximización de las inversiones a niveles por encima de los esperados, al mismo tiempo, ejercen la responsabilidad social como herramienta para apoyar la conservación del medio ambiente, en donde se le da mayor o igual importancia a la preservación del mismo que a la obtención de beneficios económicos. Del mismo modo, se presta apoyo a otras organizaciones que se encargan de desarrollar proyectos de investigación científica o ayudar a sectores menos beneficiados de la población.

En segundo lugar, David (2008), señala una serie de estrategias entre las que se encuentran: estrategias de integración, estrategias intensivas y estrategias de diversificación. Las cuales se definirán a continuación y al mismo tiempo se indicará de qué forma contribuyen las mismas a la creación de valor sostenible.

- Estrategias de integración: Este tipo de estrategias permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y/o consumidores. Estas se clasifican en estrategias de integración directa, integración hacia atrás e integración horizontal.
  - Integración directa: Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control

sobre los distribuidores o minoristas. Muchas empresas hoy día que funcionan como proveedores siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender los productos directamente a los consumidores.

A continuación se señalan una serie de indicadores que van a permitir determinar si la integración directa resultará una estrategia especialmente eficaz:

- 1.- Cuando los actuales proveedores que prestan sus servicios a la organización implican costos muy altos, resultan ser poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la misma.
- 2.- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad se encuentra bastante limitada como para ofrecer una ventaja competitiva a aquellas empresas que realizan la integración directa.
- 3.- Cuando una organización compite en una industria que se encuentra en crecimiento y se espera que lo siga haciendo de manera notable; ello constituye un factor digno a ser considerado, ya que, la integración directa disminuye la capacidad de la organización de diversificarse si su industria básica no tiene unas bases sólidas.
- 4.- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus productos.
- 5.- Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas; ello origina un posible aumento de la capacidad que tiene la organización de predecir la demanda de su producto por medio de la integración directa.
- 6.- Cuando los distribuidores o minoristas actuales obtienen altos índices de utilidad; esta situación sugiere que la organización es capaz de distribuir sus productos de manera rentable y fijar precios más competitivos al realizar una integración directa.

- Integración hacia atrás: En esta estrategia tanto los fabricantes como los minoristas compran los materiales necesarios a los proveedores. Se basa en la búsqueda de la propiedad de los proveedores de una empresa o en incrementar el control que tiene sobre ellos. El uso de esta estrategia es muy recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no ofrecen mucha confianza, el suministro que ofrecen es altamente costoso o son incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa.

Las directrices que se indican a continuación van a permitir determinar si la integración hacia atrás resultará una estrategia especialmente eficaz:

- 1.- Cuando los proveedores que actualmente maneja la organización tienen precios muy altos, son poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la misma.
- 2.- Cuando el número de proveedores es pequeño y el número de competidores es grande.
- 3.- Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; esto es un factor importante que debe ser tomado en cuenta porque las estrategias de integración (directa, hacia atrás y horizontal) minimizan la capacidad de la organización para diversificarse en industrias que van en declive.
- 4.- Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos para administrar el nuevo negocio de suministrar la materia prima que requiere.
- 5.- Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; éste es un factor digno de consideración ya que la organización puede estabilizar el costo de su materia prima y el de su(s) producto(s) mediante el uso de la integración hacia atrás.
- 6.- Cuando los actuales proveedores tienen altos márgenes de ganancias, lo que

sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en esa industria es un negocio que vale la pena.

7.- Cuando una organización necesita adquirir rápidamente un recurso que necesita.

- Integración horizontal: Esta estrategia, al igual que las anteriores, busca apoderarse o aumentar su control sobre algo, en este caso ese algo son los competidores. El uso de esta estrategia se ha vuelto una de las tendencias con mayor énfasis en la administración estratégica actualmente, como estrategia de crecimiento. Asimismo, las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores facilitan un incremento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Mediante el uso de los siguientes indicadores se puede determinar si la integración horizontal resultará una estrategia especialmente eficaz:

- 1.- Cuando una organización puede obtener características de monopolio en una región o área en particular sin ser acusada por el gobierno federal de “tender sustancialmente” a reducir la competencia.
- 2.- Cuando una organización compite en una industria en crecimiento.
- 3.- Cuando el aumento de las economías de escala brinda mayores ventajas competitivas.
- 4.- Cuando una organización tiene el capital y el talento humano necesarios para administrar con éxito una organización que se expande.
- 5.- Cuando los competidores tienen problemas por la falta de experiencia administrativa o por la necesidad de recursos especiales que una organización posee; advierta que la integración horizontal no sería apropiada si los competidores no están teniendo éxito, porque en ese caso las ventas generales de la industria irán en declive.

El uso de esta estrategia es un modo de generar valor sostenible porque la empresa se va dando a conocer y abarcando cada más el mercado, posicionándose por encima de sus competidores y atrayendo cada vez más a nuevos consumidores. Esto, debido a que en ocasiones los proveedores actuales no son capaces de cubrir satisfactoriamente las necesidades de una organización, representan costos excesivos, no tienen la experiencia necesaria o porque al existir muchos competidores y poco proveedores, los ingresos obtenidos por éstos son bastante considerables, lo que representa para la empresa una oportunidad viable de inversión y diversificación, aunque cabe señalar, que si la misma no tiene unas bases sólidas, la diversificación de sus actividades no sería recomendable, ya que dicha estrategia reduce tal capacidad, como se señala en cada una de sus divisiones.

- Estrategias intensivas: Son los esfuerzos que realiza la empresa para mejorar la posición competitiva en relación con los productos existentes, es por ello, que la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados y de productos son considerados estrategias intensivas.
  - Penetración de mercado: Una estrategia de penetración de mercado consiste en buscar el incremento de la participación que tiene la organización en el mercado para colocar sus productos y servicios actuales en mercados más actualizados a través de mayores esfuerzos de marketing. La penetración de mercado también incluye aumentar el número de vendedores, los gastos de publicidad, la oferta de productos mediante la utilización de amplias promociones de ventas o aumentar la difusión de información favorable para la empresa.
  - Desarrollo de mercado: Este consiste en introducir productos nuevos y actualizados en nuevas zonas geográficas. Se refiere a la comercialización de productos de última generación en mercados donde estos no existen. En este caso es están aprovechando nuevas áreas de inversión.

- Desarrollo de productos: La estrategia de desarrollo de productos consiste en incrementar los niveles de ventas y, para ello se requiere que los productos y servicios existentes sean mejorados o modificados para con esto captar aún más la atención de los consumidores, tanto de los ya existentes como de nuevos clientes.

Las estrategias intensivas contribuyen con la creación de valor sostenible debido a que comprenden los esfuerzos que lleva a cabo la organización para obtener el mismo, mediante el mejoramiento de su competitividad. Esto se hace incrementando el nivel de participación que se tiene en el mercado, de manera tal que se puedan colocar nuevos productos y servicios en mercados más actualizados o en aquellos donde éstos no existan, para así aprovechar las nuevas áreas de inversión. Asimismo, aumentar la difusión de información favorable para la empresa e incrementar los niveles de ventas mediante el mejoramiento o modificación de los productos y servicios existentes, ya que con ello la empresa se vuelve más atractiva para los consumidores actuales y posibles nuevos clientes.

- Estrategias de diversificación: Consiste en la adición de productos o servicios nuevos, relacionados (diversificación concéntrica), no relacionados para los clientes actuales (diversificación horizontal) y, no relacionados (diversificación de conglomerados) que la empresa incluye en su negocio. Se dice que los negocios se encuentran relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas interempresariales valiosas competitivamente, un ejemplo de ello es, la reciente acción de la empresa Amazon.com Inc., de vender computadoras personales por medio de su tienda online. Pero en vez de mantener las computadoras en su almacén, Amazon simplemente transmite los pedidos al mayorista Ingram Micro. Éste empacará y enviará las computadoras a los clientes, con lo que Amazon reduce al mínimo su propio riesgo en esta iniciativa de

diversificación.

Los negocios no relacionados surgen cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas. Este tipo de estrategias permita la capitalización con base en una cartera de empresas capaces de ofertar un muy buen desempeño financiero, y no esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios. Un ejemplo bastante notorio de la diversificación no relacionada se observa, en que algunos hospitales están creando centros comerciales en miniatura, es decir, están ofreciendo bancos, librerías, cafeterías, restaurantes, farmacias y otras tiendas minoristas dentro de sus instalaciones.

La utilización de las estrategias de diversificación también constituye una forma de generación de valor sostenible porque a través de ellas las organizaciones pueden capitalizar sus sinergias o esfuerzos conjuntos, factor considerado de mucha importancia a la hora de poner en práctica estrategias enfocadas a crear valor sostenible. Mediante el aprovechamiento de las similitudes en sus actividades, ya sea trabajando de forma conjunta o por separado, las empresas pueden aprovechar las fortalezas que posee cada una y utilizarlas en beneficio de ambas organizaciones, de esta manera se puede luchar en contra de competidores comunes y minimizar el riesgo que ocasionaría hacerlo individualmente. Algunos de los beneficios que ofrece este tipo de estrategias se pueden observar a continuación:

- Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.
- Combinar las actividades relacionadas de distintas empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.
- Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.
- La colaboración interempresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.

La utilización de este tipo de estrategia en empresas que se dedican a diversas actividades empresariales, no es recomendable porque de hacerlo se dificultaría la administración de las mismas. Existen algunos casos en donde varias empresas han tenido que cerrar sus divisiones menos rentables para poder concentrarse en sus actividades comerciales básicas.

Las organizaciones son las responsables de formular las estrategias que consideren convenientes de acuerdo con los objetivos que las mismas establecen, así como también el grado de compromiso que se tendrá para con un objetivo en particular. Si las organizaciones buscan la creación de valor sostenible mediante la expansión de sus mercados y productos, a través de relaciones comerciales competitivas mutuas o excluyentes, o bien deshaciéndose de activos que no son rentables o no están en consonancia con las actividades que realiza y fines que persigue la empresa, pues en todo momento serán las mismas organizaciones quienes dicten cuál será la estrategia que más se adapte a sus necesidades y objetivos sabiendo que ésta es solo una herramienta para alcanzar un fin y, su adecuación va a depender en gran medida de todos los factores que puedan afectarla, del tipo y tamaño de la organización y del nivel de compromiso que se tenga para con la puesta en práctica de la misma.

#### **4.4 Proceso de implantación de las estrategias para la creación de valor sostenible en las organizaciones.**

El proceso de administración estratégica no termina cuando la empresa decide que estrategia o estrategias seguir, por el contrario, le sigue una etapa denominada implantación de la estrategia, en la cual todos los miembros de la organización deben participar para hacer que dicha transición sea muchos más fácil y así evitar que en la misma surjan la menor cantidad de problemas.

La implantación de las estrategias afecta de manera total a las organizaciones al repercutir en todas las áreas de la misma, pero algo que es importante señalar es que, a pesar de que la etapa de formulación de la misma haya sido exitosa, ello no garantiza que la implantación también lo sea. David (2008), señala que esto pudiera deberse a que la implantación de la estrategia es diferente de la formulación en los siguientes aspectos:

- La formulación de la estrategia implica posicionar las fuerzas antes de la acción, es decir, consiste en la planeación y organización de lo que se quiere llevar a cabo, mientras que la implantación de la estrategia implica administrar las fuerzas durante la acción, es decir, poner en práctica todo lo que se ha planeado y ejecutarlo de la mejor y más eficiente manera que sea posible siguiendo las pautas y lineamientos que se establecieron durante la formulación.
- La formulación se enfoca hacia la eficacia, porque se busca diseñar un plan congruente haciendo uso de los recursos que se tengan disponibles sin importar mucho cómo se usan los mismos, mientras que la implementación se enfoca hacia la eficiencia, buscando poner dicho plan en práctica pero en este caso haciendo buen uso de los recursos disponibles, bien sea porque así se indica en el plan estratégico o porque al implicar todas las áreas de la organización los costos se hacen mucho más elevados.
- La formulación es principalmente un proceso intelectual porque se basa en la formulación de planes que se estampan en documentos, es más una etapa de diseño, mientras que la implementación es un proceso operativo, porque es aquí donde se empieza a poner en práctica el plan que ha sido diseñado. Consiste más en una etapa donde se llevan a cabo las estrategias que han sido formuladas.
- La formulación requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas porque al ser un proceso intelectual los diseñadores del plan tienen que imaginarse una serie de circunstancias o eventos que pudiesen llegar a ocurrir y ver la forma cómo salvar

tales situaciones para que no afecten el desempeño de la organización en un futuro, mientras que la implementación requiere de habilidades especiales de motivación y liderazgo, ya que es un proceso que afecta a toda la organización y que va a ser ejecutado por los miembros de la misma, y por tanto, la persona o personas encargadas de dirigirlos deben hacer uso de técnicas de motivación y liderazgo para lograr que los miembros se sientan identificados y comprometidos con la misma, de manera tal que contribuyan voluntaria y eficientemente con todo este proceso.

- La formulación requiere coordinación entre unos cuantos individuos porque son pocas las personas que interactúan durante este proceso, en algunos casos son solo los gerentes o personal especializado que haya sido contratado para tal fin, mientras que en la implementación se requiere de coordinación entre muchos individuos puesto que implica a todos los miembros de la organización, desde el nivel más alto hasta el más bajo.

Es importante tener presente que cuando se habla de la implementación de la estrategia esta no varía en cuanto a si la empresa es grande, pequeña, lucrativa o sin fines de lucro, pero si cambia dependiendo del tamaño de la misma, porque no es igual llevar a cabo un proceso de implantación de estrategia en una zapatería local por ejemplo, que efectuarlo en una organización como empresas Polar, son entidades cuya diferencia de tamaño es considerable y no va a ser igual poner en marcha dicha implementación en la zapatería donde la información pasa directamente del gerente a sus empleados, mientras que en la segunda, pasa a través de una serie de niveles jerárquicos antes de llegar al nivel más bajo.

Una vez que ha sido seleccionada la estrategia enfocada hacia la creación de valor sostenible, se debe proceder a efectuar la comunicación e implantación de la misma. Este proceso no es sencillo, por lo que se requiere plasmarla de forma clara y

concreta en un documento o declaración; ya que en muchos casos se suele cometer el error de suponer que la estrategia es fácil de entender para el resto de los integrantes de la organización como lo fue para quienes la formularon. Esto debido a que las implicaciones operacionales que conlleva son presentadas de forma general a los encargados de ponerla en práctica, trayendo como consecuencia, que dichas personas no la comprendan bien y, por tanto, no sabrán cuando una acción va en contra de la estrategia, cuándo comunicar información importante para evaluarla, y a cómo respaldar eficazmente el esfuerzo de otras personas en la organización.

La implantación de las estrategias enfocada a generar valor sostenible consiste en determinar qué hace falta para que ésta funcione y alcance los resultados previstos. Por tanto, es preciso tener presente que la puesta en práctica de la estrategia implica:

- La asignación de suficientes recursos financieros, de personal, tecnológicos y tiempo.
- El establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar a los individuos o a grupos específicos la responsabilidad de tareas o de procesos específicos.
- También implica manejar el proceso, es decir, la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.

Ahora bien, Thompson y Strickland (1997), señalan que la función de implantar la estrategia consiste en ver que hace falta para que esta funcione y alcance el resultado previsto en el programa. Indicando que principalmente, el trabajo de implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos. Asimismo, establecen los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia que también pueden ser tomados en cuenta a la hora de

generar valor sostenible, los cuales se citan a continuación:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito. Esto contribuye a la creación de valor sostenible porque al contar con políticas claras que sirvan de guía para minimizar los conflictos, la ejecución de las tareas se vuelve más eficiente.
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico. Mediante el análisis estratégico se puede determinar que áreas juegan un papel más importante dentro de la implantación de la estrategia enfocada a crear valor sostenible, para así determinar si los recursos que manejan son suficientes o requieren de un presupuesto mayor para cumplir a cabalidad con sus funciones.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito. La motivación del capital intelectual o personal que labora en la organización también es una forma de generar valor sostenible, a nivel social y económico, a nivel social porque contribuye con el crecimiento personal y profesional de los mismos y, al mismo tiempo al tener un personal más capacitado, se mejora la ejecución de las tareas y procesos internos de la organización, haciéndola más fuerte internamente y, por ende, ello contribuye a un mejor rendimiento económico. El capital intelectual es un aspecto muy importante que debe ser tenido en cuenta, debido a que un trabajador que no esté motivado no contribuye con el éxito de la estrategia simplemente porque considera que no tiene motivos para ello o que su trabajo no es reconocido, por ello, es importante que la empresa maneje buenas políticas de personal, salarios adecuados con el trabajo y responsabilidad del cargo, promociones, entre otros.
- Vincular la estructura de recompensa al logro de los resultados planeados. El

cumplimiento de las tareas a cabalidad, de forma eficiente y en el tiempo esperado debe ser reconocido por los directivos y gerentes de la organización, ya sea de forma individual o por grupos. Esto tiene relación con el principio anterior y también esta referido a la motivación del personal. Como se dijo anteriormente, también se crea valor a través del capital intelectual.

- Crear un entorno laboral que propicie la implementación exitosa de la estrategia. En las organizaciones debe existir un ambiente laboral sano en donde todas las áreas se ayuden mutuamente en un ambiente de confianza y coordinación porque de esta manera las actividades fluyen fácilmente y, en una empresa donde todos los miembros participan de manera conjunta para alcanzar los objetivos, podría decirse que el éxito de las estrategias dirigidas a generar valor sostenible está garantizado.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen a la estrategia, como por ejemplo, reducción de conflictos, presupuestos adecuados, objetivos claros, suministro de información oportuna, reconocimiento de logros, ambiente adecuado de trabajo, entre otros.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado. Debido a que de esta forma se puede ir conociendo y midiendo los avances que se logren en el proceso de implementación de la estrategia y, al mismo tiempo determinar si se va en el camino correcto o si por el contrario hay que hacer correcciones. De esta manera se puede saber si la estrategia que se está implementando esta creando valor sostenible o si lo está destruyendo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implementación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia esta siendo ejecutada. Es importante la existencia de un líder para que coordine todo el proceso estratégico destinado a crear valor sostenible y evite que los otros miembros de la organización trabajen a la deriva, ya que, de esta manera se

aprovechan las ventajas y capacidades internas, fortaleciendo así todo el proceso y motivándolos a alcanzar el éxito de las estrategias de una mejor y más eficiente manera cada vez.

En todas las organizaciones, según lo planteado por David (2008), durante el proceso de transición de la formulación a la implantación de estrategias se lleva a cabo un traspaso de responsabilidades de los estrategas a los gerentes de división o nivel medio y los del nivel funcional y, es allí donde mayormente surgen los problemas, porque la delegación de tales responsabilidades puede ser sorpresivo y, si en dado caso, éstos no sienten que sus intereses se satisfacen de alguna forma, no estarán comprometidos completamente con el proceso de implantación, por lo que es recomendable, que los gerentes también participen en la etapa de la formulación, ya que de esta forma pueden darse cuenta que con el logro de los objetivos de la organización también se satisfacen sus propios intereses, ya sean éstos personales y/o profesionales.

En el caso de que las estrategias orientadas a crear valor sostenible hayan sido formuladas por un grupo selecto, también es recomendable que los estrategas participen activamente durante el proceso de implantación, quizás con ello los otros miembros de la organización no se sientan tan inestables o inseguros al llevar a cabo un proceso que es desconocido para ellos y, también sirve como instrumento de motivación porque se puede visualizar fácilmente que todos están participando para lograr en conjunto los objetivos planteados y no de forma aislada, al mismo tiempo, pueden aclarar dudas y reducir los errores. Es aquí, donde se observa el por qué las estrategias deben ser comunicadas de la mejor forma posible a los miembros de los niveles medio y funcional de la organización y en algunos casos hacerlos formar parte del proceso de formulación, así todos los miembros participan y pueden aportar ideas o mejoras a los procesos ya existentes.

Asimismo, David (2008), indica que entre los principales temas de administración en la implantación de la estrategia se incluyen el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, entre otros.

El establecimiento de objetivos anuales consiste en una actividad descentralizada que implica de manera directa a los gerentes de una organización. El que las organizaciones cuenten con objetivos anuales es un factor importante para el proceso de implementación de la estrategia dirigido a crear valor sostenible porque los mismos representan las bases mediante las cuales se asignarán los recursos necesarios y, al ser la creación de valor un objetivo a largo plazo, éstos conforman las fases o etapas que se deben ir cubriendo para llegar a dicho objetivo final. Los objetivos anuales también constituyen una herramienta muy útil a la hora de evaluar a los gerentes y sirve como instrumento principal para supervisar el progreso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo.

La determinación de objetivos anuales también facilita el establecimiento de prioridades organizacionales, divisionales y departamentales, por tanto, se le debe prestar mucho tiempo y esfuerzo para asegurarse que los mismos están bien planteados, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y sirvan de apoyo a las estrategias que se van a implementar. Asimismo, en muchas organizaciones son comunes los objetivos enunciados en términos de rentabilidad, crecimiento y participación de mercados por segmentos de negocio, áreas geográficas, grupos de clientes y productos.

Los objetivos anuales van a constituir los fines que la empresa desea alcanzar tanto a corto como largo plazo y, por medio de los mismos, se formulan las

estrategias que van a ser implantadas, pero tales estrategias y el proceso de implementación de las mismas necesita de ciertos lineamientos que permitan direccionarla y no que vaya a la deriva, estos lineamientos los van a constituir las políticas organizaciones.

Las políticas constituyen los cambios en la dirección estratégica que debe tomar una empresa y, son necesarias para que la estrategia que se está implementando tenga éxito. Las políticas conforman herramientas que facilitan la resolución de los problemas comunes y guían el proceso de implementación. Definidas en términos generales, las políticas según David (2008:266), “se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas”. Asimismo, vienen a ser instrumentos para la implementación de la estrategia, puesto que por medio de ellas se indican los límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas a utilizarse para premiar y castigar una conducta e, indican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización. El contar con políticas claras y definidas ofrece una base para el control de la administración, permite la coordinación en todas las unidades de la organización y reducen el tiempo que los gerentes tardan en tomar decisiones.

#### **4.5 Proceso de evaluación de las estrategias para la creación de valor sostenible en las organizaciones.**

De acuerdo con David (2008), la administración estratégica es un proceso generador de resultados que puede tener consecuencias muy significativas y duraderas. Una decisión estratégica de forma errónea puede crear daños severos y, revertirlos a menudo resulta difícil, en algunos casos imposibles. De esta manera, en gran parte los estrategas, están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es fundamental para el bienestar de la organización; una evaluación oportuna permite

alertar sobre los problemas que actualmente se presentan, de tal manera que, sean controlados y la situación no llegue a ser alarmante.

Asimismo, indica tres tareas básicas que pueden ser utilizadas para la evaluación de las estrategias enfocadas a crear valor sostenible, como lo son:

- Examinar la base subyacente a la estrategia de la empresa. Pudiese estar referido a la revisión de todas las áreas de la organización que se comprometerán con la puesta en práctica de la estrategia, en cuanto a su disposición de recursos, habilidades y compromiso de los miembros para con los objetivos.
- La comparación de los resultados esperados con los resultados reales. Consiste en determinar si los resultados que se han obtenido durante la implementación de la estrategia para crear valor sostenible coinciden con los resultados que se esperaban obtener. De esta manera se comprueba si la organización va encaminada hacia donde se quiere o, si por el contrario, se encuentra desviada.
- La toma de decisiones correctivas para asegurar que el desempeño va de acuerdo con los planes establecidos. Estos proceden una vez que el curso de la estrategia ha sido evaluado y no se obtuvieron los resultados que se esperaban, entonces, hay que determinar dónde está fallando la estrategia o qué actividades no se están realizando como se debe, para tomar las decisiones venidas al caso y, aplicar las acciones correctivas que sean necesarias para solventar la situación que se esté presentando y encausar a la organización en el camino que se desea seguir.

Ahora bien, la evaluación de la estrategia incluye una fase interna y otra fase externa. En cuanto a la fase interna, se indica que la lógica de una estrategia exitosa se debe a la ventaja que tiene la organización para con sus competidores en lo referente a la posición que tenga en el mercado; o a su capacidad o, incluso ambas.

En la evaluación interna de una estrategia enfocada a la creación de valor

sostenible, el poseer una ventaja competitiva sólida constituye un elemento a favor, ya que la misma se puede utilizar como una tranca para que sus competidores no superen sus capacidades, sirviendo como una herramienta para aprovechar las oportunidades de inversión que se presenten o apoderarse cada vez más del mercado donde se encuentra, incrementando sus niveles de venta y expandiendo sus productos y servicios a nuevos mercados.

Es imperativo y relevante que las organizaciones evalúen sus estrategias actuales, sus activos estratégicos y los cambios que se han originado así como también los que puedan surgir más adelante, para poder determinar si la estrategia está acorde con las necesidades de la organización y, por ende, poder mantener su ventaja sobre las demás organizaciones a nivel de capacidades y competencia.

En lo que respecta a la evaluación externa, Saloner y otros (2005,386), señalan que “para evaluar la consistencia externa de una estrategia se requiere verificar la alineación de la estrategia con la cadena de valor en la cual la organización está situada y con la industria en la cual compete”.

En este punto se evalúan varios elementos, en primer lugar, a través del análisis de la industria se pueden identificar factores importantes como: la evaluación de las compañías que participan en la cadena de la oferta general y que pueden capturar valor en ella; en segundo lugar, la forma en la que está cambiando el poder de las organizaciones que se encuentran por encima y por debajo de la organización; en tercer lugar, se evalúa la naturaleza, intensidad y la forma en que la competencia podría estar cambiando.

Un aspecto considerado en los capítulos anteriores y que es importante mencionar, es el hecho de que la estrategia se centra en la búsqueda de valor y, que la obtención del mismo o no, depende en gran medida de las barreras de entrada que

existan, por lo que se hace necesario que los administradores de la organización evalúen estas amenazas o impedimentos y encuentren la manera de cómo superarlas.

Cuando se busca la creación de valor sostenible, se busca que la organización crezca, pero esta expansión no se da así de fácil, las mismas deben superar ciertas barreras, sobre todo cuando se pretende adentrarse en nuevos mercados. Las empresas que interactúan en esos nuevos mercados no van a permitir que otra organización se posicione en los mismos restándoles poder o limitando el crecimiento de otras que también buscan expandirse y, por ende, harán uso de sus estrategias y fortalezas para evitar que ello suceda. En este punto, es donde surgen las barreras de entrada y, es aquí, donde los gerentes, administradores o estrategas deben hacer uso de sus capacidades, creatividad y de las fortalezas de la organización para salvar estos inconvenientes.

En la economía mundial actualmente están sucediendo un gran número de cambios en lo político, fiscal, social y sobre todo en lo económico, por lo que se hace necesario estar pendiente de los mismos y tomarlos en cuenta, ya que representan el factor más importante en evaluar cuando se quiere generar valor sostenible, debido a una fluctuación imprevista puede ocasionar que la estrategia actual se vea limitada o si es necesario modificarla o cambiarla de inmediato.

A este respecto, la evaluación de una estrategia implica la consideración de cualquier cambio que afecte o pueda afectar la lógica de la estrategia actual, y más aún cuando dichas estrategias se encuentran enfocadas a generar valor sostenible, ya que la misma debe estar acorde con las necesidades de la organización y con los objetivos que persigue.

En todo proceso estratégico surgen ciertas incertidumbres en cuanto a la realización de alguna actividad o grupo de ellas. Durante la evaluación de estrategias

creadoras de valor sostenible resulta útil determinar si existe algún tipo de incertidumbres que puedan afectar la realización de alguna tarea vital para la estrategia, ya sea por falta de conocimientos técnicos o porque no se comprende bien la misma. Para solucionar esta situación, si llegase a presentarse, se puede proceder a la elaboración de variables en base a estas incertidumbres y visualizar ciertos escenarios, por medio de los cuales determinar de ante mano los cambios que pudieran presentarse y adaptar la estrategia a estos posibles cambios.

Por último, algo que también es importante evaluar de acuerdo con David (2008), son las estrategias de sus competidores y predecir sus futuros movimientos para estar un paso adelante de ellos. Esto se logra por medio de la revisión de los activos estratégicos de la organización para con los de sus competidores.

Ahora bien, en algunas instituciones se cree que el empleo de personas que sean rígidas o estrictas en cuanto a la ejecución de su trabajo es lo mejor, porque garantiza que las actividades se hagan como se debe y cuando se debe. Esto es un error muy común, en ocasiones demasiada rigidez o flexibilidad no garantiza nada. La evaluación es un proceso muy complejo y delicado, es decir, demasiado énfasis en la evaluación de la misma, puede ser contraproducente, debido a que el tener una persona que este supervisando constantemente a un empleado resulta molesto para éste último, porque de alguna u otra forma estaría interrumpiendo su trabajo o el empleado se sentiría demasiado presionado, provocando cierto nerviosismo y, por ende, que no realice su trabajo de manera eficiente. Por lo tanto, cuando más un gerente trate de evaluar las conductas de otros, menos control existirá. Sin embargo, la aplicación de muy poco control, tampoco es recomendable, ya que con ello se puede incrementar más el problema.

Otro error en el que incurren muchas empresas que quieren generar valor sostenible, es que creen que este se puede conseguir en un corto plazo. De cierta

forma se puede generar valor en un corto plazo, pero solo valor económico debido al aumento de los beneficios obtenidos, pero no sería un valor sostenible porque al siguiente año puede que no genere los mismos beneficios o que ni siquiera genere beneficios. A este respecto, David (2008), señala que para muchas organizaciones, la evaluación de la estrategia no es más que una valoración de qué tan bien se ha desempeñado. ¿Se ha incrementado los activos de la empresa?, ¿ha habido un aumento en la rentabilidad? ¿Se han incrementado las ventas? ¿y los niveles de productividad? Algunas organizaciones sostienen que la puesta en marcha de una estrategia es correcta si la respuesta a todas estas preguntas es afirmativa. Bien, la estrategia puede haber sido correcta, no obstante este razonamiento puede ser engorroso ya que la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a corto como a largo plazo.

La generación de valor sostenible es un objetivo a largo plazo porque depende de muchos aspectos y de la evaluación continua de los periodos que vaya cumpliendo la empresa. La revisión de estos periodos o ciclos comerciales constituyen una base fundamental para evaluar si la estrategia utilizada es la correcta o si es necesario hacerle alguna modificación para que se adapte más a lo que se quiere conseguir.

Por muchas razones la evaluación de la estrategia es cada vez más difícil con el pasar del tiempo, las economías nacionales y mundial eran más estables en el pasado, los ciclos de vida y de desarrollo de los productos eran más largos, los avances tecnológicos eran más lentos, los cambios ocurrían con menos frecuencia, habían menos competidores, las empresas extranjeras eran débiles y habían más industrias reguladas. Otras razones por la cual la evaluación de la estrategia es más difícil hoy en día es por las siguientes tendencias:

- Un drástico incremento en la complejidad del ambiente.
- La dificultad creciente para predecir el futuro con precisión.

- El creciente número de variables
- La rápida tasa de obsolescencia hasta de los mejores planes.
- El incremento en el número de acontecimientos tanto nacionales como mundiales que afectan las organizaciones.
- El decreciente lapso en el que los planes puedan realizarse con cierto grado de certeza.

La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y de todos los tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

Evaluar una estrategia creadora de valor sostenible de manera continua en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia de procesos y que éste se vigile de manera más eficaz. Algunas estrategias toman años en implementarse; y las estrategias enfocadas a crear valor es una de ellas puesto que constituye un objetivo a largo plazo, por lo que en algunos casos, los resultados asociados podrían no hacerse evidentes durante años. A lo que puede concluirse que, una estrategia exitosa combina la paciencia con una disposición a tomar de inmediato acciones correctivas en casos necesarios.

Los gerentes y empleados deben darse cuenta continuamente del progreso que se hace hacia el logro de los objetivos de la empresa. A medida que los factores esenciales para el éxito cambian, los miembros de la organización deberían participar en determinar las acciones correctivas apropiadas. Si las suposiciones y expectativas se desvían significativamente de los pronósticos, entonces la empresa debería renovar las actividades de formulación de estrategias, quizá antes de lo planeado. En

la evaluación de las estrategias, al igual que en la formulación e implantación, las personas hacen la diferencia. Mediante la participación en el proceso de evaluación de estrategias, los gerentes y empleados se comprometen a mantener a la empresa dirigiéndose continuamente hacia el logro de los objetivos.

Cabe mencionar que la generación de valor sostenible es un aspecto que se produce en la empresa y depende en gran medida de las acciones que ejecutan sus directivos con este fin, por lo que, se requiere que los mismos posean los conocimientos y habilidades necesarios para diseñar una estrategia que les permita trazar un camino a seguir, y por el cual guiarse en las búsqueda de la generación de valor sostenible.

A este respecto, la creación de valor depende en gran medida de las acciones que son llevadas a cabo por sus directivos. Estas acciones se ven reflejadas en las estrategias que son puestas en práctica por todos los miembros de la organización, puesto que persiguen un fin a largo plazo debido a que la generación de valor sostenible no se obtiene de un momento a otro, ello requiere de todo un proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias, aprovechamiento de las fortalezas que posee la organización y ejecución de objetivos anuales o a corto plazo que vienen a representar los escalones o las etapas que se deben ir cubriendo para llegar a generar ese valor sostenible tan deseado.

Asimismo, la necesidad de las empresas por estar a la vanguardia en el conocimiento de herramientas gerenciales que le permitan mejorar su competitividad y desempeño basado en la toma de decisiones, hacen que la creación de valor sostenible constituya un aspecto de gran relevancia que se debe tomar en cuenta a la hora de tomar decisiones y determinar si las estrategias que se formulan se adaptan y satisfacen las expectativas de rendimiento de los accionistas, por lo que, se procedió a

plantear un diseño estratégico enfocado hacia la generación de valor sostenible, para que las organizaciones o terceros puedan utilizarlo como una guía con la cual orientarse en lo que respecta a todo este proceso.

En el mismo, se señala todo un proceso estratégico, desde la evaluación de los aspectos internos y externos que afectan a las organizaciones hasta la forma cómo deben ser evaluadas las estrategias que se formulen e implanten.

El modelo estratégico planteado puede ser utilizado por cualquier tipo de empresa, ya sea pública o privada, con fines de lucro o sin ellos; las diferencias que puedan presentarse en su aplicación van a depender del tamaño de las mismas. Dicho modelo se encuentra estructurado de manera tal, que abarca todo lo concerniente a lo que implica un proceso estratégico, empezando por mencionar los factores externos e internos que afectan a las empresas y, por ende, a sus estrategias; continuando con lo referente a la misión, visión y objetivos que debe manejar la organización, puesto que los mismos constituyen la base para todas las actividades; posteriormente, se indican una serie de estrategias y la forma como las mismas contribuyen a la creación de valor sostenible en las organizaciones y, por último, las fases de implantación y evaluación, en donde se menciona todo lo referente a cómo se deben llevar a cabo estos procesos y qué elementos tener presentes a la hora de poner en práctica los mismos, puesto que de ellos va a depender en gran medida el éxito de las estrategias a ser utilizadas por la empresa.

Crear valor de forma sostenida nos es algo tan simple como parece, ello requiere de todo un conjunto de elementos que se conjugan ente sí para poder lograr este fin. A este respecto, es de suma importancia que en la generación de valor sostenible la administración constituya la base fundamental de una organización, debido a que abarca las actividades de planeación, organización, dirección y control del uso y disposición que se haga de todos los recursos que posee dicha organización

para el logro de sus objetivos.

## CONCLUSIONES

- El establecimiento o determinación de la visión, misión y objetivos constituyen una de las herramientas vitales que debe manejar toda organización para tener un propósito, una guía a seguir y estándares en los cuales basarse para formular las estrategias.
- La creación de valor depende en gran medida de las acciones que son llevadas a cabo por sus directivos ya que, las mismas se ven reflejadas en las estrategias que son puestas en práctica por todos los miembros de la organización, puesto que persiguen un fin a largo plazo.
- Cuando se busca la formulación de estrategias enfocadas hacia la creación de valor es importante considerar todos los aspectos externos e internos que puedan afectar a la estrategia y por consiguiente todos los planes que se deriven de la misma.
- La generación de valor sostenible no se obtiene de un momento a otro, ello requiere de todo un proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias, aprovechamiento de las fortalezas que posee la organización y ejecución de objetivos anuales o a corto plazo.
- Crear valor de forma sostenida no es algo tan simple como parece, ello requiere de todo un conjunto de elementos que se conjugan entre sí para poder lograr este fin.
- La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y de todos los tipos, porque con la misma se inicia un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, una revisión de objetivos y valores y estimulación de la creatividad para generar alternativas y formular criterios de

evaluación.

- Evaluar una estrategia creadora de valor sostenible de manera continua en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia de procesos y que éste se vigile de manera más eficaz.
- Es importante que en la generación de valor sostenible la administración constituya la base fundamental de una organización, puesto que la misma comprende las actividades de planeación, organización, dirección y control del uso y disposición que se haga de todos los recursos que posee dicha organización para el logro de sus objetivos.
- La relevancia del uso de una estrategia en la organización radica en la orientación apropiada de los recursos hacia el alcance de los objetivos y a la adaptación de la empresa a las circunstancias ambientales, debido a que por medio de la implantación de una buena estrategia se pueden integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo.
- Crear valor es una misión de toda la organización y, no una actividad limitada a un grupo de expertos o de selectos, por el contrario, la generación de dicho valor es algo que implica a toda la organización desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos y, al mismo tiempo, implica la adopción de una serie de valores que deben ser interiorizados por todos los miembros de la organización puesto que lleva consigo un cambio cultural, que debe ser planificado y dirigido.
- La ventaja competitiva es un elemento de gran relevancia a la hora de hablar de creación de valor sostenible, puesto con ello la organización puede competir con otras empresas y apoderarse de áreas de inversión importantes o diversificarse

buscando nuevas y mejores oportunidades de negocios que le van a permitir conseguir su objetivo en el tiempo.

- La generación de valor enfocada en un marco de sostenibilidad no puede ser algo sencillo porque engloba elementos económicos, ambientales y sociales que deben ser considerados en el largo plazo, ya que ello implica la formulación e implantación de estrategias dirigidas a estas áreas que deben ser evaluadas minuciosamente por la organización al estar en juego los recursos de la misma, los objetivos que persigue y las expectativas que se tienen del futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos

Arias, F. 2006. *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología Científica*. Episteme. Venezuela.

Balestrini, M. 2001. *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. 5<sup>ta</sup> Edición. Editorial B. L. Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.

Chiavenato, I. 2004. *Administración. Proceso administrativo*. 3<sup>a</sup> Edición. Editorial McGraw Hill: Colombia.

Chiavenato, I. 1993. *Introducción a la teoría general de la administración*. 5<sup>ta</sup> Edición. Editorial McGraw Hill: Colombia.

David, F. 2003. *Conceptos de administración estratégica*. 9<sup>a</sup> Edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A: México.

David, F. 2008. *Conceptos de administración estratégica*. 11<sup>a</sup> Edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A: México.

Esteves, J. 1996. *Diccionario razonado de economía*. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Venezuela.

Francés, A. 2006. *Estrategia y planes para la empresa*. 1<sup>a</sup> Edición. Ediciones IESA, C.A. Venezuela.

Goodstein, L.; Nolan, T. y William, J. 1997. *Planeación estratégica aplicada*. Editorial McGraw Hill. Colombia

Hitt, A., Ireland, D., y Hoskisson, R. 2004. *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. 5ª Edición. International Thomson editores, S.A: México.

Knight, J. 2002. *La Administración integral basada en el valor. Desarrollo de una aproximación sistemática a la creación de valor para el accionista*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogota, Colombia.

Koller, T. 1994. “*What is value-based management?*”. En the Mckinsey Quarterly. Number 3. 87 – 101.

Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. *Administración. Una perspectiva global*. 12ª Edición. Editorial McGraw Hill: México.

Larousse Diccionario Enciclopédico. 2009. 15ª Edición. Ediciones Larousse, S. A. México.

Morrisey, G. 1996. *Planendo con Morrisey. Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.

Robbins, S. y Coulter, M. 1996. *Administración*. Editorial Pearson educación. 5ª Edición: México.

Saloner, G.; Shepard, A. y Podolny, J. 2005. *Administración estratégica*. 1ª Edición. Editorial Limusa, S. A. México.

Serna, H. (1999). *Gerencia Estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología*. 3R Editores LTDA. Colombia.

Sharman, P. 1999. “*Value Based Management*”. En Focus Magazine. Issue 1. December.

Steiner, G. 1998. *Planeación estratégica*. Continental, S.A: México.

Tamayo y Tamayo, M. 2001. *El proceso de investigación científico*. Editorial Limusa.

Thompson, A. y Strickland, A. 2004. *Administración estratégica*. Edición 13. Editorial McGrawHill. México.

Thompson, A. y Strickland, A. 1997. *Dirección y Administración estratégica*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S. A.

Van Horne, J. y Wachowicz, J. 1994. *Fundamentos de administración financiera*. 8va edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

## **Trabajos Académicos**

Andarcia, L., y Márquez, J. 2009. *Gerencia Estratégica Financiera en las Organizaciones*. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Córdova, M. y Parra, R. 2009. *Estrategias financieras y su relación con las estrategias corporativas*. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

González, C., García N., y Martínez Y. 2007. *Estrategias competitivas para la Aduana Principal de Puerto Sucre del estado Sucre*. UDO. Tesis no publicada- Núcleo de Sucre: Cumaná.

Malavé, E. (2001). *Planeación estratégica para la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT)*. Trabajo de Ascenso no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

Martínez, M., y Teixeira, R. 2008. *Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Mayz, E., y Maza, Y. 2009. *Gerencia de Calidad y su Relación con las Estrategias en las Organizaciones*. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

### **Directorios Web:**

Abati, G., e Imas, J. (17/08/2009). *Creación de Valor a través de Estrategias Proactivas*. Disponible en: [www.markalliance.com/downloads/00\\_Creacion.pdf](http://www.markalliance.com/downloads/00_Creacion.pdf)

Arzapalo, G. 27-07-2009. *Responsabilidad social empresarial*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos47/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial.shtml#respons>. (Buscar por google)

Bermúdez, M. 28/06/2009. *Estrategia: concepto y evolución histórica*. Disponible en: [http://www.cuft.tec.ve/cuft/publicaciones/barquisimeto/revistacuft/paginas/revista/prisma\\_4/Prismas/desde\\_un\\_prisma/Santana-Estrategia.pdf](http://www.cuft.tec.ve/cuft/publicaciones/barquisimeto/revistacuft/paginas/revista/prisma_4/Prismas/desde_un_prisma/Santana-Estrategia.pdf).

Botero, J. 20/07/2009. *Con Rawls y contra Rawls*. Disponible en: [http://books.google.co.ve/books?id=844zN343KSMC&pg=PA205&lpg=PA205&dq=republicanismo+aristot%C3%A9lico&source=bl&ots=tNIqf6OtiC&sig=83VnO8Ckx4tj0dDCOTaBAsBXqg&hl=es&ei=WolmSufLMWutge9\\_JntDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1](http://books.google.co.ve/books?id=844zN343KSMC&pg=PA205&lpg=PA205&dq=republicanismo+aristot%C3%A9lico&source=bl&ots=tNIqf6OtiC&sig=83VnO8Ckx4tj0dDCOTaBAsBXqg&hl=es&ei=WolmSufLMWutge9_JntDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1)

Blackman, R. (15/08/2009). *Algunas sugerencias para la sostenibilidad financiera*. Disponible en: <http://tilz.tearfund.org/Espanol/Paso+a+Paso+61-70/Paso+a+Paso+64/Algunas+sugerencias+para+la+sostenibilidad+financiera.htm>

Carrión, J. 20/07/2009. *Responsabilidad social corporativa*. Disponible en: [http://portalsostenibilidad.upc.edu/detall\\_01.php?numapartat=4&id=134](http://portalsostenibilidad.upc.edu/detall_01.php?numapartat=4&id=134)

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES). (17/08/2009). Disponible en: <http://www.cecodes.org.co/boletin/137-elementos-de-un-crecimiento-rentable-y-sostenible-html?462d7c505a2b638500048895a22713d9=671083d fdd4147b2326d675bf20b7d6e>

Deleuze, G. 1987. Foucault. Ediciones Paidós. Barcelona España. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

DellaCasa & Castillo. Consultores. 27/06/2009. Glosario. Disponible en: <http://www.dellacasacastillo.com/glosario.htm>

Gallardo, D. 27/06/2009. *El compromiso con el desarrollo sostenible: Principios de Ecuador*. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-22006000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-22006000200009&script=sci_arttext)

Gimeno, J. *Proactividad, anticiparse al futuro*. Disponible en: <http://www.laflecha.net/articulos/ciencia/proactividad/>

Hart, S. 15/07/2009. *Apuntes del libro: El capitalismo en la encrucijada*. Disponible en: [www.avina.net/ImagesAvina/ NILibros2. pdf](http://www.avina.net/ImagesAvina/NILibros2.pdf)

López, C. (28/07/2009-a). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/geren>

cial/articulos/no%2012/admonest.htm

López, F. (19/08/2009-b). *La Dirección de Negocios Orientada a la Creación de Valor*. Disponible en: [profesores.ie.edu/flubian/documentos/articulohdbr.pdf](http://profesores.ie.edu/flubian/documentos/articulohdbr.pdf)

Mendez, M. 16/07/2009. *La responsabilidad social empresarial en Venezuela*. Disponible en: [http://www.iarse.org/newsite/site/index.php?put=noticia\\_detalle&idnoticia=197](http://www.iarse.org/newsite/site/index.php?put=noticia_detalle&idnoticia=197)

Milla, A., y Martínez, D. (13/08/2009). *Estrategias y medición de la creación de valor para el accionista*. Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/fin/estrategias-y-medicion-de-valor-para-el-accionista.htm>

Mokate, K. 27-07-2009. *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Disponible en: K Mokate - Washington, DC: INDES - [ipardes.gov.br](http://ipardes.gov.br) Karen mokate (Buscar por Google)

Rodríguez, M. y Ricart, J. 27/06/2009. *Hacia la empresa sostenible*. Disponible en: <http://www.ee-iese.com/85/85pdf/afondo22.pdf>

Ruiz, Michael. 16/07/2009. *Valor Económico Agregado*. Disponible en: <http://definicion.de/valor/>

Ryszard y Barnat. 27/06/2009. *Planeamiento Estratégico*. Disponible en: <http://www.strategic-control.24xls.com/es133>

Salazar, O. 27/07/2009. Herramientas para la sostenibilidad financiera de ONG y Organizaciones sociales en Centroamérica. Disponible en: Google.com

Thaydeé, G. 17/07/2009. *Gestión estratégica como fundamento para la generación de valor en las empresas del sector carbonífero*. Disponible en: [www.urbe.edu/...1/1-gestion-estrategica-como-fundamento.pdf](http://www.urbe.edu/...1/1-gestion-estrategica-como-fundamento.pdf)

Vargas, M. 02/07/2009. *Nuevas maneras de crear valor para la sostenibilidad: cadenas de valor en el ámbito de la inclusión económica*. Disponible en: [www.focosustentable.com/publicaciones/FS180707.pdf](http://www.focosustentable.com/publicaciones/FS180707.pdf)

Vera, M. (26/02/2009). *Estrategias financieras empresariales*. Disponible en: <http://www.econfinanzas.com/estrategias/>

Wulf, C.; Newton, A. y Bryan, L. 20/07/2009. *Desarrollo sostenible*. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=omcZ2u60s0C&dq=jemplos+desarrollo+sostenible&printsec=frontcover&source=bl&ots=7VKII9P0nQ&sig=4NGd6uP2TZNo8eHc7toYfuXiUHA&hl=es&ei=W0NmSqTLNta3tweATA&sa=X&oi=bookResult&ct=result&resnum=8>

### **Otras páginas web consultadas:**

<http://definicion.de/valor/>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Concepto\\_de\\_globalizacion](http://es.wikipedia.org/wiki/Concepto_de_globalizacion)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_sostenible](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Informe\\_Brundtland](http://es.wikipedia.org/wiki/Informe_Brundtland)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Mao\\_Zedong#Teor.C3.ADA\\_pol.C3.ADTica](http://es.wikipedia.org/wiki/Mao_Zedong#Teor.C3.ADA_pol.C3.ADTica)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Proactividad>

<http://judicial.glosario.net/terminos%20judiciales/etapa-de-investigaci%F3n-11623.html>

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3538/Las-estrategias>

<http://portal.sostenibilidad.upc.edu>

<http://www.aeca.es/>

<http://www.google.co.ve/search?hl=es&q=define%3A+sostenibilidad&btnG=Buscar&meta=>

[http://www.joseacontreras.net/admon/Administraci%F3n/Estrategia\\_Empresarial.htm](http://www.joseacontreras.net/admon/Administraci%F3n/Estrategia_Empresarial.htm)

<http://www.mistareas.com.ve/marco-teorico/marco-teorico-o-marco-referencial.php>

[http://www.laflecha.net/articulos/empresas/que\\_es\\_proactividad?page=1](http://www.laflecha.net/articulos/empresas/que_es_proactividad?page=1)

[http://www.rainforest-alliance.org/tourism.cfm?id=glosario\\_4](http://www.rainforest-alliance.org/tourism.cfm?id=glosario_4)

<http://www.rocal.com.mx/gerencia.htm>

<http://www.tecnun.es/Asignaturas/Ecologia/Hipertexto/14PolEcSoc/140DesSost.htm>

[http://www.une.edu.ve/postgrado/intranet/investigacion\\_virtual/estructura\\_proyecto.htm#BASES](http://www.une.edu.ve/postgrado/intranet/investigacion_virtual/estructura_proyecto.htm#BASES)

# **Hoja de Metadatos**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	Estrategias para la Creación de Valor Sostenible en las Organizaciones
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Serrano T, Julio C.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16.702.286</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Jcserra2@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Raposo R, Wuillian J.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>17.539.026</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Wuillirapo27@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

<b>Estrategias</b>
<b>Creación de Valor</b>
<b>Sostenibilidad</b>
<b>Organización</b>

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Contaduría</b>

## Resumen (abstract):

Las organizaciones siempre necesitan estar a la vanguardia desde que existe la apertura de los mercados a nivel global, con lo cual la competencia por el dominio de los mismos dificulta en gran medida que una empresa pueda llegar a tener éxito de forma más rápida. Para poder estar a la altura de sus competidores, recurren a herramientas denominadas estrategias, a través de las cuales pueden idear planes para aumentar sus capacidades y obtener una mayor ventaja competitiva, por lo que, se han abocado a formular estrategias enfocadas hacia la creación de valor sostenible, que les permitan no sólo cumplir con sus objetivos y obtener mayores beneficios en sus inversiones, sino que también garantice estabilidad a largo plazo. En tal sentido, el objetivo de la presente investigación consiste en definir un diseño estratégico para la creación de valor sostenible como modelo estratégico para empresas que deseen adoptar esta metodología, de manera tal que les sirva de guía a la hora de formular, implementar y evaluar estrategias creadoras de valor sostenible. Encontrándose que una organización que preste mayor importancia a la generación de valor sostenible, siempre va a ser más atractiva a los inversionistas porque la misma se encarga de crear estrategias que le permiten mantener esta ventaja sobre sus competidores, y al mismo tiempo contribuye con los grupos externos mediante la ejecución de planes de responsabilidad social empresarial con los cuales se mejoran los niveles de vida de algunos sectores de la sociedad o la aportación de bienes económicos o materiales a instituciones dedicadas a realizar labores sociales.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Dra. Damaris Zerpa de Márquez</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5.706.787</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
<b>M.Sc. Elka Malavé</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>8.649.633</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	11	12

Lenguaje: spa

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS.doc	Application/word

### Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública

### Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

### Área de Estudio:

Contaduría Pública

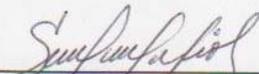
### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

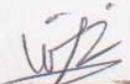
Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

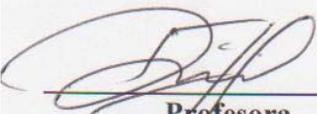
## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso – 5/5

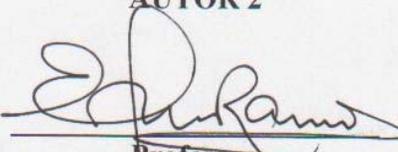
### Derechos:

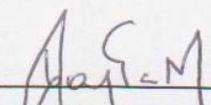
Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales y comerciales

  
Serrano T, Julio C  
AUTOR 1

  
Raposo R, Wuillian J  
AUTOR 2

  
Profesora  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
Jurado Asesor

  
Profesora  
M.Sc. Elka Malavé  
Jurado Asesor

  
Prof. Rafael García  
POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

