

OLVIDATE DE LAS UTILIDADES



La creación de valor es un concepto universal que moviliza a toda la organización. El modelo más adecuado para medir la agregación de valor es a través del EVA®, el cual es el importe que queda de la deducción de los ingresos, con respecto a los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Es decir, es lo que queda una vez descontado los gastos y cumplido con la rentabilidad exigida por los accionistas.

Muchas empresas, tanto en el extranjero como en Chile, están usando el EVA en lugar de alguna herramienta contable (Utilidad del ejercicio, EBITDA, ROE, etc.) para evaluar el desempeño de la organización, sus colaboradores y directores. Su principal ventaja frente a las herramientas contables, es que considera los recursos utilizados para obtener el beneficio y el riesgo de éstos.

Analizar el valor económico agregado requiere de un análisis de varios períodos, debido a que permite analizar el comportamiento temporal de la creación de valor. Es por ello, que los supuestos con los que se calcule el EVA de un período determinado deben permanecer constantes, lo cual no significa que los valores van a ser los mismos en los diferentes períodos que se están analizando, sino que los supuestos que permiten transformar los valores contables en valores económicos deben permanecer constantes. El análisis del

valor creado a través del tiempo debe realizarse con precaución, debido a que cualquier cambio estructural interno o de la industria en la que se encuentra la empresa o la Unidad de Negocios requiere de una re-evaluación de los supuestos que se utilizaron para transformar los valores contables en valores económicos.

El cálculo del EVA y los supuestos utilizados en él, requiere una revisión externa o de parte de los accionistas de la compañía, debido a que, al igual que en las herramientas contables, puede ser objeto de manipulaciones. Una visión externa permitirá evitar estos problemas, además es recomendable comparar el valor con otras empresas del sector.

Un aspecto muy interesante, principalmente para las empresas que no están listadas en bolsa, es que la variación del valor creado entre períodos tiene una fuerte correlación positiva con el precio de la acción, por lo que las empresas que no están listadas en bolsa pueden estimar el comportamiento del precio de su acción a través de las variaciones del EVA

La identificación del valor económico agregado, no es sólo aplicar una fórmula la cual entrega un número. La herramienta es mucho más integral, el cálculo sólo asegura un 20% el éxito de la generación de valor, el restante 80% depende de las personas, ya que no sólo requiere implementar una herramienta de gestión distinta, sino que además genera otro tipo de administración: la administración basada en el valor, cuya implementación, generalmente implica un cambio cultural en la organización ya que fomenta la gestión del cambio y logra movilizar a la compañía hacia la generación del valor. El uso del EVA debe llegar incluso a la evaluación de la estrategia de la compañía, ya que en la mayoría de las empresas se genera una estrategia sin la evaluación previa de los value drivers que aportan con la generación del valor. En este sentido, la herramienta debería ser incorporada al modelo de gestión de la compañía; para ello es recomendable identificar, a través del cálculo y análisis del valor, las actividades y objetivos estratégicos que aportan valor, lo cual es la base de la planificación estratégica de la compañía, debido a que a través de los generadores de valor se deben identificar los objetivos e indicadores estratégicos que se requieren para generar la planificación de la compañía.

El objetivo final de las empresas, debe ser maximizar el EVA, lo cual es equivalente a maximizar el valor de las acciones de la empresa. El fin último de todo accionista es maximizar el valor de la compañía medido a través del valor creado por toda la compañía. Sin embargo, también es necesario medir el valor de cada Unidad estratégica de negocios (UEN) o departamento, además de un análisis por productos y/o clientes. La finalidad de aquello es identificar los elementos que crean y destruyen valor en la compañía.

Una excelente herramienta complementaria y facilitadora para identificar las actividades que crean y destruyen valor es el Árbol de Valor, el cual desglosa el cálculo del EVA y permite modelar los efectos de las decisiones estratégicas y operativas de la compañía. El cálculo del valor agregado, acompañado del árbol de valor permite evaluar proyectos, generar el impacto de presupuestos de capital, construir informes de gestión, control y monitoreo de la estrategia de la compañía, es decir, todo aquello que logre analizar el desempeño financiero- económico del negocio y comunicarlo de una manera simple y global.

Para que este sistema funcione de una manera armoniosa se debe implementar un sistema de administración basado en el valor, cuya finalidad se basa en que todas las decisiones que enfrenta la compañía pasen por el “filtro” del impacto en el valor de la compañía. Para facilitar la aplicación de este sistema se busca incorporarlo como una medida de desempeño que permita alinear la generación de valor al plan de incentivos de los colaboradores, con la finalidad de motivarlos más para que la administración basada en el valor tenga un efecto positivo, permitiendo generar liderazgo y creatividad entre los colaboradores. Desde el punto de vista de los incentivos, incluso se puede llegar a asociar las remuneraciones o dietas de los directores a la generación de valor, con la finalidad de que los directores aporten no sólo con la visión estratégica, sino que además con su know how, redes de contactos, experiencias, etc.

El primer obstáculo que enfrenta la organización al aplicar la administración centrada en la creación de valor, son las personas. Es por ello que se requiere una planificación adecuada para la aplicación de esta herramienta permitiendo que las personas se incorporen al proceso. Para ello,

el primer paso es dar a conocer la herramienta y explicar la forma de calcularlo y gestionar con ella.

Para que el modelo de administración centrada en la creación de valor tenga éxito en las organizaciones debe generar un impacto cultural, movilizand o a los colaboradores a la creación de valor sustentable en el largo plazo.