Si la creación de valor es dinámica, también lo debe ser su medición

No solo los accionistas se benefician de la creación de valor, también empleados, clientes y proveedores. Roberto García-Castro, Marvin B. Lieberman y Natarajan Balasubramanian han ideado el modelo CAV, una nueva herramienta que mide dinámicamente la creación de valor, y explican sus implicaciones prácticas para la estrategia.

1 de junio de 2017

Habida cuenta de que **Delta**, **United** y **US Airways** se declararon en quiebra a principios de este siglo, no es de extrañar que a muchos inversores les haya decepcionado la nula

©IESE Business School

rentabilidad del sector aéreo estadounidense. Pero otras partes interesadas se han beneficiado, y mucho, durante estos años de turbulencias.

Así, tras la desregulación del sector, la feroz competencia de las nuevas compañías de bajo coste ha creado valor para muchos de estos grupos. Los mayores beneficiados son los empleados de las aerolíneas, los proveedores de combustible y los clientes. Las subidas salariales, un mayor volumen de negocio para los proveedores y la oferta de vuelos más asequibles son tres aspectos que demostrarían que una compañía aérea crea valor, en abundancia y a lo largo del tiempo, por mucho que sus dividendos sean ínfimos.

Este amplio análisis del sector aéreo se apoya en una nueva herramienta que se presentará próximamente en un artículo de la revista científica *Strategic Management Journal*. Se trata del modelo de creación y apropiación de valor (CAV), desarrollado conceptual y empíricamente por **Marvin B. Lieberman**, **Roberto Garcia-Castro** y **Natarajan Balasubramanian** para ayudar a directivos e investigadores a entender mejor los equilibrios entre los distintos grupos de interés durante un periodo de tiempo determinado.

El modelo CAV

En el campo de la dirección estratégica, **la creación y la apropiación de valor** suelen verse como dos etapas diferenciadas. Así, primero se crea valor y después se distribuye. Sin embargo, el modelo CAV se aparta de esta visión tradicional al considerar que ambos procesos están entrelazados. En opinión de sus creadores, la forma de distribuir el valor hoy determina en parte el valor total que se generará mañana.

Es decir, el **modelo CAV** pretende medir simultáneamente cuánto valor económico crea una empresa durante un periodo de tiempo determinado y cómo se distribuye ese valor entre los distintos grupos de interés. Entre estos últimos se encuentran clientes, accionistas, administraciones públicas, dirección, empleados y proveedores.

¿Qué está pasando con las compañías aéreas estadounidenses?

En este artículo, los autores aplican su modelo a compañías aéreas estadounidenses y a empresas automovilísticas globales.

Pensemos en la historia de **Southwest Airlines**, famosa por introducir con éxito en el sector un modelo de negocio de bajo coste. Gracias al modelo CAV, los autores han podido comprobar que la creación de valor de la compañía fue a parar cada vez más a los bolsillos de sus empleados entre 2000 y 2010. Todo indica que a medida que fue expandiéndose y quitando negocio a sus rivales consolidados, Southwest decidió invertir más en sus empleados, tal vez para aumentar su moral y lealtad durante ese periodo de crecimiento.

©IESE Business School

Ver cuánto valor va a parar dónde (y cuándo) resulta útil tanto a nivel empresarial como sectorial. Aunque algunas tendencias en la creación de valor son evidentes para todos, otras varían considerablemente de una compañía a otra, lo que indica que las políticas de gestión son más decisivas que las fuerzas externas del mercado.

Como observan los autores, la rentabilidad para los accionistas puede representar tan solo una pequeña parte del valor total creado por las empresas. Si se toman en consideración todos los grupos de interés (clientes, proveedores, administraciones públicas, empleados, etc.), se obtiene un cuadro más completo de cómo las estrategias de gestión afectan a su ecosistema de negocio. Con esta nueva herramienta, los directivos no solo pueden hacerse una idea mejor de cómo el valor se crea y distribuye, sino también de cómo ese valor cambia con el paso del tiempo.

Sobre el estudio

El eje del **modelo CAV** es una ecuación que por un lado contempla todos los ingresos de la empresa y, por otro, todos los pagos a sus grupos de interés.

Para el presente estudio, los autores han elegido el sector aéreo estadounidense y algunas multinacionales automovilísticas globales por la abundante disponibilidad de datos y porque las tasas de diversificación e innovación de producto de estas empresas eran relativamente bajas. El análisis de las compañías aéreas estadounidenses abarca treinta años (1980-2010) y el de Toyota, General Motors y Nissan, veinte (1978-1998).

Más información sobre el concepto de la elasticidad CAV en "**¿Adónde va el valor de su empresa?**".

©IESE Business School