Qué debes saber sobre la creación (y apropiación) de valor

¿Cómo crece tu empresa? ¿Innova, replica o ambas cosas? ¿Y cómo distribuye los beneficios entre los grupos de interés? Descubre un modelo dinámico que mide la creación de valor en el tiempo y sus implicaciones para la estrategia.

7 de noviembre de 2016

¿A quién no le gusta el **circo**? La gran carpa, la agilidad de los acróbatas, los ocurrentes payasos... Aunque el formato es un poco predecible, cada año nacen nuevos niños que renuevan la audiencia potencial y mantienen vivo el espectáculo.

Pero pensemos en lo que pasó cuando entró en escena **Cirque du Soleil**. Con su cultura de

©IESE Business School

innovación, una grandísima producción y entradas más caras, la empresa transformó el modelo del circo tradicional. Además, al prescindir de grandes estrellas y actuaciones con animales, supo crear un nuevo tipo de espectáculo y capturar más *valor*. Había nacido un nuevo *modelo de negocio*.

¿Qué tipo de circo diriges? O, dicho de otro modo, ¿cómo crea valor tu modelo de negocio? ¿Innovando, como Cirque du Soleil, o replicando el modelo en el tiempo o en diferentes mercados, como los circos tradicionales? ¿O tu empresa se queda en un punto intermedio que le permite ganar cuota de mercado a competidores menos productivos?

La respuesta a estas preguntas es fundamental, ya que condiciona el tipo de **estrategias** de tu compañía, así como el de **talento** directivo necesario para ejecutarlas.

Tras aclarar el vínculo entre la estrategia de negocio y la productividad de las empresas, **Marvin B. Lieberman**, **Natarajan Balasubramanian** y el profesor del IESE **Roberto García-Castro** presentan una fórmula dinámica que mide los beneficios económicos durante un periodo de tiempo determinado.

Esta propuesta se basa en su *modelo de creación y apropiación de valor* o *CAV*, en el que el concepto de la creación de valor no solo contempla a los accionistas, sino también a otros grupos de interés, como proveedores, empleados y clientes (más información en "**Si la creación de valor es dinámica, también lo debe ser su medición**").

La nueva herramienta permite entender mejor adónde va el valor y, por tanto, deja entrever el grado de compromiso de cada grupo de interés con la marcha del negocio. Además, se trata de un modelo dinámico, toda vez que la creación y la apropiación de valor están entrelazadas.

El caso de Southwest Airlines

Los autores demuestran la validez de su fórmula dinámica para medir la ganancia económica de los grupos de interés con los datos de **Southwest Airlines** y su competidora **American Airlines** durante un periodo de treinta años.

Al igual que Cirque du Soleil en su sector, Southwest es conocida por un modelo de negocio innovador que redujo los **costes**. Esto benefició a los clientes más sensibles al precio y, en gran medida, también a sus empleados, cuyo **compromiso** y **productividad** fueron especialmente altos durante este periodo innovador.

©IESE Business School

La **fórmula dinámica** muestra que la ganancia económica para ellos fue cambiando al mismo tiempo que lo hacía el modelo de negocio de la compañía, que entró en la **fase de replicación** al madurar el modelo del bajo coste.

Una cuestión estratégica

Saber cómo se distribuye el valor en el tiempo es relevante para empresas y directivos, pues puede alertarles de cuándo hay que cambiar de estrategia. Por ejemplo, como explica García-Castro, "si los empleados intuyen que sus actuales esfuerzos no van a verse recompensados en el futuro, es posible que pierdan todo interés por continuar en la empresa".

En el fondo, la **distribución de valor** es una cuestión de justicia, de recompensar el esfuerzo "como corresponde". Sea cual sea el modelo de negocio, saber cuándo y a quién beneficia puede ayudar a los directivos a tomar mejores decisiones.

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

Sobre la investigación

Los autores presentan un modelo para cuantificar los beneficios económicos de una empresa y su distribución entre los grupos de interés, y lo ilustran con los datos de Southwest Airlines y American Airlines entre 1980 y 2010.

Roberto García-Castro ha contado con el apoyo financiero del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España (ECO2012-33018).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School