¿Adónde va a parar el valor de su empresa?

Desde accionistas satisfechos hasta camioneros millonarios: hay muchas maneras de distribuir el valor en una empresa y todas influyen enormemente en los resultados a largo plazo. El modelo de este artículo ayudará a los directivos a comprender mejor cómo se crea y reparte el valor, así como sus implicaciones.

15 de septiembre de 2014

Los accionistas de Walmart disfrutaron de una rentabilidad del 200.000% en los treinta años

©IESE Business School

posteriores a su salida a bolsa. Durante este tiempo, la multinacional también se hizo famosa por sus camioneros millonarios, resultado de los generosos planes de reparto de beneficios y acciones entre los empleados.

Por su parte, durante los años ochenta y noventa Toyota compartió sus ganancias con empleados y proveedores. Si tenemos en cuenta el valor total que creó y el que disfrutaron sus distintos *stakeholders* o grupos de interés, podríamos decir que el fabricante japonés fomentó una cultura colaborativa basada en la reciprocidad, en contraste con algunos de sus competidores.

En el artículo "**Incremental Value Creation and Appropriation in a World with Multiple Stakeholders**", publicado en *Strategic Management Journal*, el profesor del IESE **Roberto García Castro** y Ruth V. Aguilera explican cómo utilizar una nueva herramienta basada en un modelo de creación y apropiación de valor (CAV) desarrollado junto con otros dos autores.

Este instrumento permite entender mejor no solo la creación y distribución del valor en las empresas, sino también 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 luego 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**.

Los autores del presente artículo han desarrollado el modelo, ideado originalmente por García Castro junto con Marvin B. Lieberman y Natarajan Balasubramanian, para profundizar en la apropiación del valor por parte de los diferentes grupos de interés.

El modelo CAV mide 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.

©IESE Business School

Aprendiendo del modelo

En aras de una mayor sencillez, García Castro y Aguilera se centran en el reparto que tiene lugar entre dos grupos: empleados y accionistas. Así, en este ejercicio, cada euro generado por una empresa va a parar a los accionistas o se distribuye entre los empleados como retribución.

Para clasificar este reparto y explicar sus resultados, los autores se valen del concepto de "elasticidad", que se calcula comparando los cambios porcentuales entre la creación y la apropiación de valor por parte de cada uno de los grupos. De este modo, se refleja la **relación entre el valor apropiado por un grupo de interés y el valor total creado en un periodo de tiempo determinado.** Existen tres categorías, de las que los autores aportan ejemplos:

- **CAV neutral.** Los datos del fabricante de maquinaria Lincoln Electric indican un CAV neutral para los accionistas durante el tiempo en que la dirección vinculó la retribución de los empleados a su productividad. Cuando la empresa producía menos máquinas de soldar, los más afectados por esa pérdida de valor eran los empleados, no así los accionistas.
- **CAV rígido.** En los años ochenta y noventa, el aumento de los salarios que aplicaron Nissan y General Motors pasó factura a su rentabilidad. Así pues, ambos casos son un ejemplo de CAV rígido.
- **CAV elástico.** Walmart y Toyota son ejemplos de elasticidad en tiempos de bonanza. En el caso de Toyota, tanto los empleados como los accionistas se beneficiaron del aumento sostenido de la productividad en las décadas de los ochenta y noventa.

Las bases del modelo

En la literatura académica sobre dirección estratégica destacan tres ópticas teóricas que complementan la explicación de la elasticidad del CAV de los tres escenarios descritos arriba:

1) "Derechos de propiedad" para un CAV neutral. Los autores establecen una correlación entre los escenarios de un CAV neutral y la teoría de los derechos de propiedad de la dirección estratégica. Según esta visión, existe un propietario de un recurso generador de valor que se apropia de dicho valor. Este tiene derecho a excluir a los demás del acceso al valor en cuestión, a extraerlo y a vender el recurso a otros.

©IESE Business School

2) "Poder de los grupos de interés" para un CAV rígido. Los autores observan que cuando los derechos de propiedad de los recursos no están bien definidos, el poder de negociación de los grupos de interés cobra mayor importancia y esto incide en un exceso de apropiación por parte de los empleados. En términos generales, este poder puede verse influido por la capacidad del grupo para realizar acciones colectivas, el acceso a información clave y su coste de sustitución y salida para la empresa.

3) "Gestión de los grupos de interés" para un CAV elástico. Los autores correlacionan el CAV elástico con la teoría de la "gestión de los grupos de interés". Esta visión sostiene que las empresas invierten voluntariamente en según qué grupos de interés para mantener una justicia distributiva y un respeto recíproco, así como para generar confianza.

Identificar las dinámicas entre los grupos de interés clave durante determinados periodos de tiempo puede ayudar a detectar y proponer teorías de *management* complementarias. "Nuestro marco conceptual tiene la ventaja de que es bastante generalizable y, al mismo tiempo, se puede aplicar directamente a escenarios empíricos, ya que es posible calcular la mayor parte de los parámetros del modelo CAV con los datos públicos de las empresas", explican los autores.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School