



GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO FUNDAMENTO PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR CARBONÍFERO

Management Strategy like Foundation for the Generation of Value in the Companies of Coal Industry

Thaydeé, Geizzelez *

Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela

tgeizzelez@yahoo.es

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito analizar la gestión estratégica como fundamento para la generación de valor en las empresas del sector carbonífero del estado Zulia; del tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo su diseño fue de campo, no experimental transaccional descriptivo; con una población de 48 gerentes. Como conclusión, pese a la existencia de una gestión estratégica dentro de estas empresas, debe mejorarse para que sirva de plataforma a la implementación de este enfoque y así proporcionar una visión amplia en el desarrollo de estrategias para una mejor toma de decisiones, en función de la generación de valor para sus stakeholders; evaluando su desempeño, fortaleciendo su estructura competitiva y garantizando el crecimiento sostenido del sector carbonífero.

Palabras clave: Crecimiento Sostenido, Generación de Valor, Gestión Estratégica, Toma de Decisiones.

ABSTRACT

This investigation had like proposed to analyze the strategy management like foundation for the generation of value in the companies of the carboniferous sector of the Zulia state; of the descriptive type, with a quantitative approach its design was of field, nonexperimental descriptive transectional; with a population of 48 managers. Like conclusion, in spite of the existence of a strateg management within these companies, stakeholders must improve so that it serves as platform to the implementation of this approach and to provide one vision ample in the development of strategies for one better decision making, in function of the generation of value for their; evaluating its performance, fortifying its competitive structure and guaranteeing the maintained growth of the carboniferous sector.

Key works: Maintained Growth, Value Generation, Strategic Management, Decision Making.

* **Doctora** en Ciencias Gerenciales de la URBE. Magíster en Gerencia Tributaria. Lic. en Contaduría Pública. tgeizzelez@yahoo.es.



INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad necesitan estar a la vanguardia en el conocimiento de herramientas gerenciales que les permitan mejorar su competitividad y desempeño basado en la toma de decisiones. Dentro de este contexto, la generación de valor es considerada hoy en día una variable importante a la hora de tomar estas decisiones y determinar si las estrategias formuladas satisfacen las expectativas de rendimiento de los accionistas; su enfoque plantea que las empresas no deberían medir los resultados sólo en términos de utilidad o pérdida, tal como lo plantean los modelos de gestión tradicionales, siendo necesario incluir el análisis del rendimiento esperado por los accionistas en base al costo del capital invertido.

En este sentido, se considera que debe existir un compromiso de los stakeholders involucrados en las actividades generadoras de valor (clientes, empleados, accionistas, proveedores y comunidad) para que haya una perfecta coordinación entre los procesos y las estrategias.

Ahora bien, para incorporar un nuevo enfoque como el de generación de valor dentro del proceso de gestión estratégica, es necesario cambiar la manera de pensar, sobre todo cuando los cambios a efectuar no son únicamente de tipo estructural. A este respecto, la introducción de nuevos sistemas de medición de resultados y de esquemas de compensación que incentiven a los empleados a alcanzar los objetivos planteados, debe basarse en el desarrollo y cumplimiento de un complejo plan estratégico.

Desde esta perspectiva, la industria del carbón ha internalizado sus procesos como fundamento para el desarrollo de una gestión estratégica generadora de valor, llevando a cabo actividades que incentiven el crecimiento sostenido del sector, impulsado desde una visión corporativa, en pro de la búsqueda de ventajas competitivas perdurables en el tiempo; pero esto no ha sido suficiente para lograr su cometido.

Con base a lo expuesto, esta investigación nace con la visión principal de estudiar las empresas del sector carbonífero bajo una perspectiva estratégica, para percibir como están ejecutando su gestión en torno a etapas, componentes y herramientas, elementos fundamentales para garantizar su éxito, así como su disposición a la utilización de un nuevo enfoque gerencial enfocado en la generación de valor, como parte de toda una estrategia integral orientada al objetivo de maximizar el valor de la inversión realizada en el sector, a través de la integración entre estrategia y gestión, dentro un proceso complejo, formal y sistemático, que garantice el crecimiento sostenido de estas empresas.

1. Planteamiento del Problema

Los últimos años han sido testigos de cambios muy drásticos en lo referido a las prácticas de gestión de las organizaciones, siendo su origen el resurgimiento del poder del accionista y la consecuente reorientación de la energía directiva de las



corporaciones en la generación de valor para éstos. Es entonces cuando las empresas con el objeto de estar a la vanguardia en procesos administrativos que les proporcionen bases técnicas, analíticas y operativas eficaces en la generación de valor, si se considera que desde hace mucho tiempo no habían tantas nuevas técnicas de gestión como en la actualidad, implementan dentro de su gestión estratégica, filosofías orientadoras a su éxito.

Basado en ello, las empresas se están haciendo cada vez más competitivas, lo que se traduce en grandes volúmenes de trabajo y presiones para sus administradores, quienes deben estar capacitados para el desarrollo de todos los pasos necesarios a fin de alcanzar los objetivos propuestos, objetivos que se irán desarrollando por medio de compromisos a largo plazo, con la utilización de los recursos disponibles.

Como respuesta a esta situación y fundamentado en postulados muy novedosos, desde los primeros años de la década de los años ochentas, se ha desarrollado una filosofía gerencial que busca mejorar cada vez más la parte vital de las organizaciones, llamada Gerencia Basada en Valor (GBV), que según Copeland, Koller y Murrin (2000) es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del enfoque en los inductores de valor corporativo; a lo que agrega Knight (2002), la administración en función del valor aborda los conflictos dando la debida prioridad a cada una de las iniciativas en el contexto de las metas de la compañía.

Para muchos empresarios la generación de valor, es una acción motivadora para el consumo humano por ser un incremento en el beneficio prestado por un bien o un servicio; sin embargo, según la creencia popular, el valor se incrementa si el desempeño mejora o los costos se reducen.

Lo anterior es una visión limitada del proceso de generación de valor, que motiva a su consideración dentro de la formulación de estrategias, traducidas en metas de corto y largo plazo, por cuanto su implementación demanda conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, medición del desempeño, remuneración y finalmente, con la generación de valor, sin dejar de considerar el papel que juega la alta dirección dentro del proceso de implantación.

Dentro de este ámbito, el enfoque de generación de valor debe ser fundamento para el desarrollo del proceso de gestión estratégica, razón suficiente para que la organización tenga un buen desempeño, en el cual se establezcan los planes de la compañía, incluyendo un profundo análisis del valor de cada una de las líneas de negocio, bajo varios escenarios alternativos, arrojando estrategias específicas y acciones operativas, debiendo ser tomadas por la administración y puestas en la planificación estratégica.

De lo anterior se desprende, que la administración es considerada la base fundamental en la cual descansa la vida de un negocio, siendo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales



para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia, siendo su objetivo principal generar valor, donde la estrategia es el resultado de un proceso formal y su planificación como parte de éste, es considerada una de las actividades intelectuales más complejas y difíciles emprendidas por el hombre, que se convierte en estratégica al darse como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, según lo planteado por Francés (2006).

Entonces, como el objetivo fundamental de cualquier empresa es satisfacer a sus stakeholder, cuando en el entorno empresarial se habla de implementar una estrategia, ésta debe conducir a incrementar el valor de éstos y no limitarse a la selección de nuevos indicadores de desempeño financiero que determinen si la empresa genera o no el valor esperado.

Dentro de este marco de referencia, puede afirmarse que empresas como las dedicadas a la explotación, exploración y exportación de carbón, con una importante presencia en el desarrollo del sector carbonífero regional y nacional, no escapan a esta necesidad de búsqueda de generación de valor, haciéndose necesario la consideración de una estrategia integral dentro de sus planes estratégicos, para mejorar su desempeño, garantizando el crecimiento sostenido del sector; sin embargo, no cuentan con un plan estratégico a largo plazo en consonancia con su realidad y esencia, donde se establezcan los objetivos o metas planteadas, apoyando las acciones para lograrlos, definiendo el direccionamiento estratégico del negocio minero.

Es por ello que nace la intención de realizar esta investigación dirigida principalmente a analizar la gestión estratégica como fundamento para la generación de valor, permitiendo con la utilización de un nuevo enfoque gerencial, garantizar el crecimiento sostenido de las empresas que conforman el sector carbonífero del estado Zulia, al incorporar este proceso como parte de toda una estrategia integral orientada al objetivo de maximizar el valor de la inversión realizada en el sector, a través de la integración entre estrategia y gestión, dentro un proceso complejo, formal y sistemático.

2. Justificación

La economía venezolana y por ende, las empresas del sector carbonífero del estado Zulia, están sujetas a un clima de constantes cambios, por lo cual su alta dirección debe tomar decisiones que no siempre coinciden con las expectativas de sus accionistas, aún cuando las mismas deberían llevar a la generación de valor para éstos últimos, como propietarios de la empresa.

Considerando lo anterior, esta investigación presenta un conjunto de posiciones coincidentes y contradictorias teóricamente, que pudiesen constituirse como referencia para futuros estudios relacionados con el tema; además los resultados obtenidos se convertirán en aportes para la alta gerencia de las empresas estudiadas, por cuanto permitirán analizar la situación cambiante que se ha vivido en la economía nacional.



3. Bases Teóricas

Para el logro de los objetivos que persigue esta tesis, sus resultados deben dar un aporte significativo a la generación de valor, dentro de un proceso de gestión estratégica que garantice el crecimiento sostenido de las empresas del sector carbonífero del estado Zulia.

Este propósito está vinculado con el proceso de gestión estratégica, que en términos generales, se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos componentes de la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Una vez establecida la estrategia, ésta debe ser puesta en marcha a través de la acción empresarial y para que sea eficaz, necesita planificarse, organizarse, dirigirse y controlarse, que en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo.

Partiendo de lo anterior, indica David (2003, p. 5) la administración, dirección o gestión estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos”. Ello implica integrar la función de la administración de la cúpula o nivel institucional de la empresa donde es preparada, analizando, desarrollando y modificando sus procesos internos y externos, haciéndola eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables; es decir, formulando e implementando la estrategia como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado para conseguir los objetivos de la empresa.

Ahora bien, este proceso es operacionalizado a través de la planificación estratégica que según Koontz y Weihrich (2004) establece los lineamientos generales de la planificación, sirviendo de base a los demás planes (tanto tácticos como operativos), para regir en la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización; de allí, ésta fue analizada no como un indicador de la estrategia, sino más bien como una herramienta que le permita al estratega seleccionar la adecuada, evaluando dónde esta la empresa, cuál es su situación y con qué recursos cuenta para alcanzar los objetivos planteados inicialmente.

En cuanto a la generación de valor, según lo plantea Knight (2002), es la riqueza que se crea para los accionistas de una compañía por medio del aumento del precio de sus acciones y dividendos, por un periodo determinado, llevada a cabo a través de una filosofía empresarial denominada Gerencia Basada en Valor (GBV); donde la GBV según Copeland, *et. al.* (2000) es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, con énfasis en inductores de valor corporativos.

Este es un proceso administrativo total (véase figura 1) que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, la estrategia de desarrollo, la medición del desempeño, la remuneración según éste, así como con la generación de valor, propiamente dicha.

Figura 1 – Proceso de Gerencia Basado en Valor



Fuente: Copeland y otros (2000, p. 94)

La GBV agrega Knight (2002) es mucho más que la simple identificación y definición de medidas cuantitativas determinantes del valor generado o destruido por una empresa o una de sus unidades, eso debe dejarse claro, pues intenta orientar la gerencia estratégica de la empresa hacia la planificación y ejecución de acciones para incrementar su valor, y dentro de sus aportes se encuentra el diseño de un conjunto de indicadores para medir ese valor generado o destruido, si es el caso, por tanto se debe tener presente el objetivo final de la GBV, no es medir, sino diseñar estrategias para mejorar el desempeño.

Sin embargo, además de la medición del desempeño, la GBV está conformada por otros elementos, propuestos a través de modelos de GBV por diferentes autores, con el fin de ayudar a su implantación. Para fines del presente estudio fue seleccionado el modelo propuesto de Knight (2002), por ser a criterio de la investigadora, el más actualizado y vigente, para permitir la formulación de lineamientos gerenciales, que considera la existencia de seis elementos claves en el proceso:

- a) Liderazgo y compromiso de la alta gerencia.
- b) Alineación con los procesos gerenciales básicos para la toma de decisiones.
- c) Educación y entrenamiento de todo el personal
- d) Comunicación continúa de los resultados alcanzados
- e) Definición de un horizonte temporal para lograr el cambio y secuencia de tareas a desarrollar



f) Designación de “campeones” o líderes de la implementación

Estos seis elementos integrados entre sí, y compenetrados con los procesos de la organización, le permiten a la gerencia concentrarse en la generación de valor y el modelo de ejecución de la estrategia de GBV de Knight (2002), se visualiza en la siguiente figura:

Figura 3 – Fases de la Ejecución de una Estrategia de GBV



Fuente: Knight (2002, p. 132)

Por último, Drucker citado por Stern y Stewart (2001) en un artículo de Harvard Business Review, hizo su aproximación al concepto de la generación de valor con estas palabras: “mientras un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas. No importa cuanto pague de impuestos por una ganancia real. La empresa aún deja un beneficio económico menor a los recursos devorados... mientras esto suceda no genera riqueza, por el contrario, la destruye”.

4. Tipo y Diseño de Investigación

Este estudio según las características de las variables Gestión Estratégica y Generación de Valor, se puede catalogar del tipo Descriptivo; sustentado en lo planteado Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 117).

Además, estuvo basado en un enfoque cuantitativo, por cuanto se estudió la utilización de herramientas gerenciales dentro de las empresas que conforman el sector carbonífero del estado Zulia, a través de los resultados obtenidos en la aplicación de un cuestionario; para lo cual señalan Fernández, *et. al.* (2003).

En cuanto a la estrategia adoptada, esta investigación se puede catalogar como de Campo, No Experimental, Transeccional Descriptiva, por cuanto la información sobre las variables, se obtuvo en un momento determinado del tiempo, sin que ello se tradujera necesariamente en un cambio para las empresas carboníferas, según lo planteado por Arias (2004), Balestrini (2001), De Pelekais, *et. al.* (2005) y Fernández, *et. al.* (2003).



5. Población y Muestra

La población que según Chávez (2001, p. 162) “es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende realizar los resultados, constituida por características que permiten distinguir los sujetos uno de otros”, quedó conformada por cuarenta y ocho (48) sujetos que desempeñan cargos de gerentes de línea y gerentes medios de las tres (3) empresas carboníferas ubicadas en el estado Zulia, distribuidos así: quince (15) de Carbones del Zulia, diecisiete (17) de Carbones del Guasare y dieciséis (16) de Carbones de la Guajira, asumiéndose el criterio de censo poblacional, según lo señalado por Chávez (2001) y Tamayo y Tamayo (2002, p. 309), lo cual permitirá la recolección de datos de manera efectiva.

6. Etapas del Proceso de Gestión Estratégica

Estas etapas son consideradas como parte de las actividades primordiales a ser desempeñadas por los gerentes; sin embargo, es necesario fortalecerlas puesto que no todos los informantes tienen esta percepción, como medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. De esta manera, se evidencia la existencia de actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas deseadas, como parte de la filosofía de gestión de estas empresas, aún cuando parte de los empleados no participan en las etapas del proceso.

Lo anterior se contrapone con lo señalado por David (2003), quién plantea que este proceso, iniciándose con la planificación como primera etapa, debe contar con la participación de los gerentes y empleados de toda la organización, para que produzcan impactos positivos en su desempeño.

Por otro lado, los resultados obtenidos entran en correspondencia con lo expuesto por David (2003), en lo concerniente a la consideración de la gestión estratégica como actividad principal, por cuanto marca una diferencia en el grado en cómo la organización le sirve a los diversos grupos de interés, pues el éxito para alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida de éstos.

Del mismo modo, los resultados afianzan lo planteado por Robbins y Decenzo (2002), en lo relativo a que este proceso se debe efectuar con eficiencia y eficacia; haciendo las tareas con los recursos necesarios.

7. Componentes intervinientes en la formulación del Proceso de Gestión Estratégica

Con relación a la identificación de los componentes, utilizando la estrategia como núcleo del proceso, en busca de la orientación necesaria para hacer frente al futuro y dirigir los esfuerzos hacia los objetivos de manera consistente y sistemática, quedó demostrado la presencia de los mismos en un nivel de adecuado a muy adecuado fundamentado en lo referido por David (2003), Francés (2006) y (2001), y Hill y Jones (2005).



No obstante, es necesario reforzarlos por cuanto algunos informantes perciben que estos componentes no son tan adecuados, sobre todo en lo relativo al análisis del ambiente tanto externo como interno, debido principalmente a la falta de visión sobre su entorno.

De esta manera, los resultados plantean en correspondencia con lo señalado por David (2003), que se debe considerar la formulación, implantación y evaluación de las decisiones funcionales para permitir a la empresa lograr sus objetivos, como punto de partida de la dirección estratégica, con norte en la visión organizacional, sustentada en la misión.

Asimismo, se percibió que el proceso de gestión estrategia incluye la identificación y descripción de las estrategias utilizadas por los gerentes de estas empresas para lograr un nivel superior que se traduce en ventajas competitivas, lo cual se corresponde con lo planteado por Hill y Jones (2005), quienes establecen la secuencia de una serie de subprocesos entrelazados o sucesivos, para la formulación de una gestión estratégica.

8. Herramientas de Planificación Estratégica, como parte del Proceso de Gestión Estratégica

Al caracterizar las herramientas de planificación estratégica, realizada en el nivel institucional, para enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y general de la organización, se observó que se presenta un nivel muy adecuado la presencia de esta dimensión, sustentada en las teorías tanto de David (2003), Francés (2006) y (2001), como de Koontz y Weihrich (2004).

A pesar de lo anterior, es preciso revisar, a fin de ser mejorados, algunos aspectos relacionados con el establecimiento de las estrategias, la cual ha sido percibida como ni adecuada ni inadecuada dentro de estas empresas, si se evalúa que en ocasiones no son considerados los recursos necesarios para el cumplimiento de las estrategias establecidas.

De esta manera, la planificación estrategia, concebida no como un indicador de la estrategia, sino más bien como una herramienta que le permite a los estrategas seleccionar la más adecuada, reporta una serie de beneficios a la organización, por cuanto ofrece la oportunidad de formular y responder a preguntas importantes para su futuro, fomentando el pensamiento a largo plazo, el mejoramiento del desempeño gerencial, ofreciendo un canal de comunicación y comprometiendo a los colaboradores, promoviendo un actitud proactiva, al ofrecer un canal para la participación y alineación con los objetivos estratégicos, lo cual está en correspondencia con lo planteado por David (2003).

Aunado a ello, estas herramientas son utilizadas en estas empresas dentro del contexto del proceso de gestión estratégica, que busca la inserción del pensamiento estratégico dentro de la organización, para complementarlo, en la medida en que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica del mismo, lo cual



va en consonancia con lo planteado Koontz y Weihrich (2004), en lo relativo al efecto decisivo de las opciones a ser seleccionadas, como parte de la estrategia organizacional seleccionada por la gerencia.

9. Elementos Claves para la Generación de Valor.

Los resultados demuestran que estos elementos son considerados como una premisa fundamental ha seguir por parte de la gerencia, orientándose a mejorar el rendimiento de los grupos de interés, maximizando el valor de los accionistas; siendo mucho más que la pura identificación y definición de medidas cuantitativas determinantes del valor generado o destruido, que orienta a la gerencia hacia su inserción dentro de un proceso de gestión, diseñando estrategias para mejorar el desempeño organizacional.

No obstante, un segmento de los informantes opinó en contrario al planteamiento anterior, al percibir que el liderazgo y compromiso de la alta dirección como elemento clave para la generación de valor es inadecuado, requiriéndose el fortalecimiento de los programas de educación y capacitación dirigidos a los empleados, el mejoramiento de la comunicación continua de los resultados alcanzados, así como la definición del horizonte temporal y de los líderes de implantación del proceso, insertado dentro de un proceso de gestión estratégica alineado con esta filosofía.

Igualmente, los resultados se contraponen con lo recomendado por Knight (2002) quien expresa, que la efectividad de la estrategia depende de la comprensión que tenga el personal involucrado de los generadores de valor y de cómo estos están interrelacionados, así como de la habilidad de la gerencia para comunicarla, por lo cual se plantea el perfeccionamiento de los canales y medios de comunicación en toda la organización.

10. Estrategias y Metodologías necesarias para la Generación de Valor

En cuanto a la identificación de estrategias y metodologías necesarias para la generación de valor en estas empresas, los resultados revelan una tendencia favorable en la organización; sin embargo, éstas son consideradas desde un punto de vista más pragmático que teórico, por cuanto al revisar en detalle la contraposición de las opiniones, la tendencia viene dada en función del fin último de generación de valor.

Lo anterior refiere que la aplicación de la gerencia basada en valor como filosofía en estas empresas no está del todo formalizado, por cuanto la gerencia no tiene claro que este enfoque es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, haciendo énfasis en inductores de valor, como variables de desempeño operacional para actuar en la generación de valor, resultado que esta en franca contraposición a lo planteado por Copeland, *et. al.* (2000).



Lo anterior evidencia que éstas empresas no están conscientes que se requiere conectar los objetivos corporativos con el empleo de recursos, estrategia de desarrollo, medición del desempeño, sistema de remuneración, así como con la generación de valor propiamente dicha, requiriendo un cambio dramático de cultura organizacional, pudiendo incluso ser traumático, de acuerdo a lo planteado igualmente por Copeland, *et. al.* (2000).

Todavía más, los resultados reflejan que parte de los gerentes no involucran a los empleados en la necesidad de generar valor, a través de los procesos administrativos, dentro de los cuales deben desarrollarse las estrategias para maximizar el valor de los grupos de interés, lo cual contrasta con lo expuesto por Andrade (1999), sobre la adopción de un pensamiento orientado a crear valor e identificar los elementos claves, estableciendo procesos por parte de la gerencia que involucren a todos los empleados.

Por otra lado, en cuanto a las medidas de desempeño a ser utilizadas como metodologías para calcular la generación de valor, un segmento de los gerentes informantes consideró de inadecuada a una posición neutra esta metodología; esta posición no se corresponde con lo expuesto por Ameels, *et. al.* (2002), quienes señalan que el éxito de la aplicación de medidas de desempeño para el establecimiento de una gestión generadora de valor, radica en la consecución de sus elementos esenciales y su medición.

Dentro de ello, Vera (2000a) plantea el uso de medidas de desempeño de perspectiva externa como el Valor de Mercado Agregado (MVA) e interna como el Valor Económico Agregado (EVA), Valor del Flujo de Efectivo Agregado (CVA) y el Rendimiento del Flujo de Efectivo sobre la Inversión (CFROI); posición ratificada por McKinsey & Co (2004), al establecer que la GBV debe enfocarse en la palancas de generación de valor a todo nivel.

Con respecto a la toma de decisiones, la gerencia considera que la misma se da en un nivel de muy adecuada a adecuada; sin embargo, una parte importante se ubicó en los niveles contrarios, lo cual está en contraposición con lo planteado por Martin y Petty (2001); la toma de decisiones debe venir desde la alta dirección, quienes conjuntamente con la gerencia financiera definen la metodología a ser utilizada para medir el desempeño de la organización bajo el enfoque de generación de valor. Además, la gerencia debe perseguir el objetivo de generación de valor en el largo plazo, por lo que sus decisiones deben ir enfocadas en este horizonte.

11. Gestión estratégica como fundamento para la generación de valor

En relación con el análisis de la gestión estratégica como fundamento para la generación de valor en estas empresas, se puede indicar que este proceso puede configurarse como fundamento para el establecimiento del enfoque de generación de valor, como sistema integral para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales dentro de estas empresas, por cuanto los gerentes manejan conocimientos que sirven de cimientos para el desarrollo de sus funciones como



líderes de implantación. Esto se fortalece con lo establecido por Koller (1994), al plantear este enfoque alinear las diferentes aspiraciones de la empresa y sus procesos estratégicos.

Es por ello, que se considera que estas empresas tienen la plataforma adecuada para la implementación correcta de este enfoque dentro del proceso de gestión estratégica, ofreciendo importantes beneficios, para alcanzar continuamente el máximo valor, teniendo un alto impacto en el mejoramiento del desempeño económico, según lo plantea Vera (2000a).

Volviendo la mirada hacia el segmento de gerentes informantes que expresaron no estar de acuerdo con los indicadores medidos, transformados en dimensiones para la evaluación posterior de cada objetivo específico, es preciso fortalecer el manejo de estas variables a fin de vincularlos con todas sus actividades, si se considera que estas empresas no escapan a la necesidad de búsqueda de generación de valor, dentro de una estrategia integral, que con el mejoramiento efectivo de su desempeño, garantice el crecimiento sostenido del sector carbonífero.

Conclusiones

El trabajo de campo permitió establecer las siguientes conclusiones. En relación al primer Objetivo específico, se refleja que las etapas están presentes de una forma adecuada; sin embargo, requieren la formalización de la planificación como primera etapa, a través de documentos escritos, que sean conocidos por todos en la organización, para contribuir con el logro de los objetivos estratégicos; en este proceso debe darse cabida a todos los empleados de la organización, para planificar, organizar, integrar, darle dirección y control a sus actividades, con el propósito de alcanzar las metas.

Con respecto al segundo Objetivo específico, se observó la presencia de estos componentes, traduciéndose que los mismos son considerados por los gerentes de estas empresas para definir el negocio y el rumbo a seguir, destacándose que algunos como el análisis del ambiente tanto externo como interno deben ser revisados en cuanto a su aplicación, debido principalmente a la falta de visión sobre el entorno en donde se desenvuelve la organización.

Otro de los Objetivos, permitió observar la presencia de herramientas de planificación estratégica; las mismas son utilizadas dentro del contexto del proceso de gestión estratégica, para buscar la inserción del pensamiento estratégico dentro de la organización y complementarlo, en la medida en que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica del mismo.

Con referencia al cuarto Objetivo, se denota que los elementos son considerados una premisa fundamental a seguir por parte de la gerencia, orientándose a mejorar el rendimiento de los grupos de interés, incluyendo la maximización del valor de los accionistas; sin embargo, el liderazgo y compromiso de la alta dirección, requiere ser fortalecido, con aspectos como: programas de educación y capacitación, definición del horizonte, entre otros.



En cuanto al quinto Objetivo, se observó que las estrategias y metodologías son consideradas desde un punto de vista más pragmático que teórico, por cuanto al revisar en detalle la contraposición de las opiniones, la tendencia viene dada en función del fin último de generación de valor de la organización, lo cual se refleja en decisiones estratégicas sustentadas sobre parámetros de utilidad o pérdida en operaciones y no en cuantificaciones de degeneración o destrucción de valor.

Sin embargo, estas empresas cumplen con las condiciones necesarias para la implementación del enfoque de generación de valor, tomando en cuenta que miden el desempeño organizacional, la mentalidad de la toma de decisiones se basa en parámetros operativos y financieros de corto y largo plazo, el entendimiento y compromiso se evalúa en la mayoría de los casos en todos los niveles y se observa una comunicación adecuada de los planes.

Y en cuanto al Objetivo general, puede decirse que el proceso de gestión estratégica, una vez mejorado de acuerdo a las observaciones planteadas, puede constituirse como fundamento del enfoque de generación de valor en estas empresas, sistema de gestión integral apoyado en indicadores de desempeño financiero para medir el nivel de valor generado o destruido por las operaciones, proporcionando una visión más amplia en el desarrollo de estrategias que conducirán a una mejor toma de decisiones, enfocadas en la generación de valor económico para los accionistas.

Adicionalmente, esta perspectiva permitirá concentrar los esfuerzos de las empresas en estrategias concretas que produzcan los mejores resultados en relación al rendimiento esperado por sus accionistas y cambios positivos respecto a los procesos, aunados a un aumento de la capacidad creativa y motivadora de los trabajadores. En tal sentido, la gerencia debe ser la encargada de formular estas estrategias, con el objeto de diseñar planes que permitan fortalecer la estructura competitiva de la empresa, garantizando el crecimiento sostenido de este importante sector productivo del país.

Para ello, estas empresas deben tomar en cuenta, que la gerencia requiere un cambio de mentalidad en todos los niveles para asimilar este nuevo enfoque, permitiendo crear una cultura del valor, siendo su objetivo de la aplicación de este enfoque gerencial, dentro del proceso de gestión estratégica, no es más que el de orientar las estrategias corporativas, aumentar la productividad y aprovechar las oportunidades para mejorar la competitividad en un entorno cada día más globalizado.

Reflexiones Finales

Considerando el mundo moderno y globalizado de hoy, se plantearon como reflexiones finales que las iniciativas de estas empresas deben estar inmersas en un proceso de gestión estratégica enfocado en la generación de valor como proceso integral, para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, logrando así que la generación de valor se convierta en un objetivo imperativo a todo nivele.



Se debe conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente con la generación de valor; con un cambio dramático de cultura organizacional, que aunque puede ir acompañado de tensiones en el interior de la organización, puede superarse con compromiso y apoyo de la alta directiva y el personal gerencial.

Basado en ello, la actuación de gerentes y trabajadores debe estar motivada por un sistema de remuneración e incentivos que recompense el desempeño, distribuyendo equitativamente la riqueza en función de la generación de valor, para alcanzar un sentido de compromiso.

Ahora bien, la implementación de una gestión estratégica generadora de valor requiere de la participación decidida y comprometida de la cabeza de la organización como mecanismo para garantizar el éxito de su implantación, fundamentando este enfoque con herramientas que permitan medir su desempeño, contrastando además los resultados corporativos por medio de la comparación de los procesos gerenciales claves con compañías competidoras, para identificar el nivel en el cual se encuentran.

Lo expuesto anteriormente se puede resumir en la invitación a las empresas carboníferas del estado Zulia a fomentar el establecimiento de una gestión estratégica generadora de valor para contribuir al crecimiento sostenido de este sector y hacerlo más competitivo frente a todos los mercados, con la disponibilidad del mejor recurso humano, la delegación de la toma de decisiones en aquellos con el mejor conocimiento para tomarlas, el uso de indicadores de valor y alienando los incentivos mediante planes de compensación en base al desempeño; cumpliendo con estos elementos claves, se podrá mantener este enfoque vigente durante el tiempo.

Referencias Bibliográficas

- AMEELS, A., W. BRUGGEMAN y G. SCHEIPERS (2002). **Value-Based Management: Control Processes to Create Value Through Integration. A Literature.** [Libro en línea] Disponible en: http://www.valuebasedmanagement.net/articles_ameels_valuebased_full.pdf [Consulta: 2006, Abril 20]
- ANDRADE, L. (Febrero 26 de 1999). **Gerenciando la Creación de Valor.** En: Dinero. No. 78; p. 60,61.
- ARIAS, F. (2004). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 4ta Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas.
- BALLESTRINI, M. (2001). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.** Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.



- CHÁVEZ, N. (2001). **Introducción a la Investigación Educativa**. C.A. Editora La Columna. Maracaibo, Venezuela.
- COPELAND, T., KOLLER, T. y MURRIN, J. (2000). **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**. 3RD Edition. McKinsey & Company, John Wiley & Son. New York.
- DAVID, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. Novena Edición. Pearson Educación de México. México.
- DE PELEKAIS, C., FINOL, M., NEUMAN, N. y PARADA, J. (2005). **El ABC de la Investigación. Una Aproximación Teórico- Práctica**. Ediciones Astro Data, S.A. Maracaibo, Venezuela.
- FRANCÉS, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa**. Pearson Educación de México S.A. de C.V. México.
- FRANCÉS, A. (2001). **Estrategia para la Empresa en América Latina**. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. McGraw – Hill Interamericana de México. México D.F., México.
- HILL, Ch. y JONES, G. (2005). **Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado**. Sexta edición. McGraw – Hill Interamericana Editores. 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, p. 87 – 101.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2004). **Administración: Una perspectiva global**. 12a Edición. McGraw – Hill Interamericana, S.A. México.
- McKINSEY & Co. (2004). **¿Puede Aplicarse en Perú la Gerencia Basada en Valor?** Lima, Perú.
- MARTIN, J. y PETTY, J. (2001). **La Gestión basada en el Valor. La respuesta de la Empresa a la Revolución del Accionista**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- STERN, J. y STEWART, D. (2001). **The EVA Financial Management System, The New Corporate Finance**. Third Edition. Edited by Donald H. Chew, McGraw-Hill. Irving, New York.



VERA, M. (2000a). **EVA y CVA como Medidas de la Creación de Valor en un Negocio. Una Introducción.** En: Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Volumen I Número 1. Universidad de Nariño. Colombia.

VERA, M. (2000b). **Gerencia basada en Valor y Gerencia Financiera.** En: Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Volumen I Número 2. Universidad de Económicas y Administrativas, Volumen I Número 1. Universidad de Nariño.