

Valor agregado para las organizaciones del sector agroindustrial del bizcocho de achira, desde las decisiones gerenciales y financieras

Value added to organizations of the agro-industrial sector of achira bizcocho, since management and financial decisions

Sandra Migdonia Tovar Trujillo*

Gloria Liliana González González**

Shyrley Rocío Vargas Paredes***

* Administradora Educativa, Especialista en Administración de Empresas, Especialista en Informática para la Docencia, Especialista en Pedagógica para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, MBA. Administración de Negocios. Docente e investigadora. Correo electrónico: sandra.tovar@unad.edu.co

** Contadora Pública, Especialista en Gerencia Estratégico de Mercadeo, Magister en Mercados financieros y finanzas internacionales. Docente e investigadora. glorial.gonzalez@unad.edu.co

*** Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Especialista en Educación Superior a Distancia, Magister en Administración de Organizaciones. Docente e investigadora. Correo electrónico: shyrley.vargas@unad.edu.co

Introducción

Actualmente las empresas planean sus actividades a nivel gerencial y financiero con el objetivo de fortalecer su posicionamiento en el mercado. En ese proceso es fundamental enfocarse en la tendencia empresarial, para lo cual se debe fortalecer, en el talento humano, habilidades y competencias de productividad, competitividad, innovación, creatividad, entre otras. Lo anterior con el fin de responder efectivamente a los retos globales de la sociedad, para los cuales se requieren empresas lideradas o gerenciadas por personas con habilidades y competencias que promuevan el conocimiento, el desarrollo y la investigación; capaces de dinamizar el desempeño de los equipos de trabajo, mediante la motivación, la comunicación clara, objetiva y asertiva, encaminada a gestionar el cambio y el desarrollo organizacional.

Esas habilidades y competencias gerenciales son eje fundamental en el desarrollo de las empresas para responder efectivamente a los retos del mercado, mediante la adaptación rápida al cambio, la gestión y el liderazgo dirigido al aprovechamiento de las oportunidades del entorno. De esta manera, se da respuesta a las exigencias sociales dejando el aislamiento local para generar estrategias, entendidas como el conjunto coherente de acciones enfocadas a ganar una ventaja sostenible sobre la competencia.

En ese orden de ideas, las competencias involucran el *saber hacer*, es decir, los conocimientos; el *querer hacer*, que se relaciona con la motivación y las emociones; y el *poder hacer*, que contempla los factores organizacionales y la estructura de la organización. De esta forma, las competencias también implican las actitudes y comportamientos de los empleados para contribuir significativamente a los objetivos organizacionales.

La gerencia debe propender por el desarrollo permanente del trabajo en equipo, la toma de decisiones asertivas, el clima organizacional, la gestión y la cualificación del talento humano. También debe promover el pensamiento abierto al cambio, a las nuevas tecnologías, a las exigencias de las megatendencias sociales: por ejemplo, el futuro digital para aprovecharlo en la

transformación de productos que ya se encuentran en el mercado o para generar nuevos modelos de negocio.

Otra tendencia consiste en los desafíos constantes como lo son la competencia, la dinámica de la participación del cliente, nuevos modelos de negocio, el cuidado con la información, la productividad y la imagen corporativa. Así mismo, el *emprenderismo* es otra tendencia que reta a los gerentes de hoy, ya que las empresas no se deben quedar con lo que tienen, pues deben seguir generando y aplicando nuevas ideas para responder a las oportunidades, es decir, velar por la transformación permanente del negocio. Siguiendo con el orden de las tendencias sociales se encuentra el mercado global, constituido por el mundo urbano que sigue creciendo a pasos agigantados, lo cual impulsa cambios significativos en todos los sectores.

Las empresas con necesidades de cambio facilitan el desarrollo, por lo tanto se identifican por ser espacios de comunicación y construcción conjunta, con un proceso permanente de aprendizaje donde el ser humano es el centro del desarrollo organizacional. Los gerentes deben tener visión hacia la efectividad, con una concepción positiva del cambio, generando nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal y gerencial, con los cuales se alcanza el mejoramiento continuo del sistema de gestión para articular las decisiones y el recurso de la empresa. Según Arnold y Davies (2000), el VBM¹ es “un sistema de gestión cuyo objetivo principal es la maximización a largo plazo de la riqueza de los accionistas. El objetivo de la empresa, sus sistemas, estrategia, procesos y técnicas analíticas, así como la medición de los resultados”. (p. x)

En virtud de lo anterior, la investigación desarrollada tuvo como objetivo identificar la situación actual, a nivel gerencial y financiero, de las empresas vinculadas a la Precoperativa.

1 Valor basado en la maximización de la riqueza

Contenido

El valor agregado en las organizaciones puede estar direccionado desde diferentes ámbitos que permitan definir las acciones de mejora, es así que para esta investigación se profundizó en lo gerencial y financiero, teniendo en cuenta los siguientes postulados: En el ámbito gerencial, encontramos diferentes autores que profundizan en el posicionamiento, los planes y las estrategias enmarcadas en las competencias y habilidades que permiten mejorar las acciones en el mercado. Así, por ejemplo, Mentzberg (1978):

resalta su enfoque en el posicionamiento de los recursos y capacidades que dimensionan la dirección de la estrategia con los conceptos correspondientes para mantener un patrón en las decisiones, concibiendo por medio del plan el desarrollo consciente del propósito, reconociendo las acciones y las fuerzas mediadoras entre la empresa y el entorno, aplicando un patrón de conducta entre penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y del producto, llevando un control y análisis intensivo en cuanto a los patrones de comportamiento que determinan el papel de la organización en el crecimiento y las perspectivas que orientan a la expansión o diversificación de la empresa. (p. 7).

Este autor plantea estrategias necesarias para las mejoras gerenciales, cada una especializada en una etapa diferente; dependiendo de la edad de la empresa se identifica la más conveniente, con el fin de lograr un desempeño gerencial superior que signifique una ventaja competitiva y la flexibilidad que ameritan las situaciones en un momento determinado.

Estas características tienen variables que se pueden aplicar tanto a nivel de unidad de negocio (a partir de la etapa de crecimiento) como a los negocios corporativos, mejorando las decisiones gerenciales estratégicas, permitiendo identificar la posición correcta en la que se debe manejar a los competidores, conservando la diferenciación y el liderazgo, apoyado en las nuevas tecnologías para responder a las exigencias de la sociedad contemporánea.

Los gerentes no deben desconocer estas estrategias que se desarrollan con un propósito intencional, planeando las acciones, ordenando la visión y misión, programando los tiempos en los que se vayan a ejecutar los diferentes procesos, reconociendo las limitaciones, optimizando los recursos, solucionando problemas, determinando la liquidez con la que se cuenta, las regulaciones del estado, los comportamientos del ambiente empresarial interno y externo, y los patrones de cambio que hacen parte de los ciclos y la continuidad de la empresa. Estas situaciones y decisiones se deben analizar e implementar con anticipación, teniendo en cuenta los estudios previos y la experiencia, los cuales permiten conscientemente aplicar cada una de las estrategias con la proyección, especialización y la posición para lograr los beneficios y las metas dentro del mercado que se quiera conquistar.

Ahora bien, para que la gerencia logre la efectividad empresarial basada en la toma de decisiones asertivas, que se verán reflejadas en la productividad, competitividad y posicionamiento, debe alinearse con base en el factor financiero, que parte de la generación de valor a nivel empresarial. En este sentido, varios especialistas en finanzas coinciden en asegurar que el objetivo financiero es maximizar el valor invertido por los propietarios; uno de ellos es García (2003), quien lo define como “la maximización del patrimonio de los propietarios” (p. 3).

Esa maximización del patrimonio se fortalece en los sistemas gerenciales, pues “el propósito económico fundamental de una corporación es la creación de riqueza para sus propietarios; ésta se ha convertido en una motivación tan poderosa que puede decirse que ‘crear valor para el accionista’ constituye la filosofía gerencial de los 90” (Slater y Olson, 1996, p. 48). Asimismo, Rappaport (1998) señala que “en los próximos 10 años la creación de valor para el accionista se convertirá en la norma global para la medición del desempeño de los negocios”. Esto implica que la organización se involucra como sujeto productor de bienes y servicios, en sus diferentes dependencias como producción, mercadeo, recurso humano, entre otras. En la actualidad esto ha conllevado al desarrollo y adopción de dispositivos y procesos integradores que benefician positivamente no solo a la organización sino a otros actores como a los proveedores, clientes, empleados, etc.

En síntesis, para contribuir en el ámbito financiero, desde la generación de valor en la empresa, la gerencia financiera estará sometida a un proceso de transformación que alinee los objetivos de la organización con la creación de valor. Para este propósito, nuestra propuesta se basa en el modelo de Rappaport (1998), quien determina tres momentos o fases de implementación de valor de empresa. Además, para Mills, Print y Weinstein (2003a),

VBM es un proceso que persigue el objetivo de maximizar la riqueza del accionista a través de la gestión de elementos que crean valor económico en la empresa, sean tangibles o intangibles. VBM proporciona de esta manera una perspectiva estratégica que incluye un equilibrio entre los factores (inductores) que permiten el beneficio a corto plazo con aquellos que posibilitan en el largo plazo sostener la ventaja competitiva de la compañía. (s. p.).

La maximización de valor reviste de gran importancia, teniendo en cuenta que el objetivo de la función de administración financiera data de la década de los sesenta y que, además, tiene enfoque analítico, tratando de responder a tres interrogantes que hacen referencia a: ¿Cómo adquiere? ¿Cómo invierte? y ¿Cómo se financia? El primero se refiere a los activos, el segundo a los fondos y el tercero a las fuentes de financiación. De alguna manera se hace énfasis en la conformación de la estructura financiera del ente empresarial, dicha función financiera posteriormente se amplía a la maximización de valor del mercado para los accionistas, no solo de beneficios. Es necesario hacer un alto para precisar acerca de la gerencia basada en el valor económico asentado en que cada empresario busca su propia seguridad y beneficio, y habitualmente se inicia con el sistema contable que entre otras cosas solo permite establecer que sucedió y no que podría haber sucedido; desconociendo el riesgo de la operación, es decir el riesgo de los beneficios en cuanto al factor tiempo del dinero. Por lo tanto, se debe considerar que GBV² implica el tiempo, la cantidad y el riesgo de los flujos de caja.

2 Gerencia basada en el valor.

La GBV establece la creación de valor para los accionistas con una perspectiva estratégica mucho más calculada, por cuanto gestiona inversiones con beneficios superiores a los producidos por el costo de recaudar fondos de la empresa, situación que desencadena inductores de competencia entre las empresas, para captar fondos y financiar sus inversiones, lo cual atrae capital para los proyectos más rentables, beneficiando la productividad y economía. Esta última se convierte en bienes, servicios y puestos de trabajo en el largo plazo.

VBM es básicamente una filosofía que guía a la gerencia a tomar mejores decisiones y posibilita que entre las múltiples opciones estratégicas cuya ejecución es susceptible de realización se seleccionen aquellas que en mayor medida contribuyen a la riqueza de las acciones y, en consecuencia, proporcionan una orientación clara a la misión de la gerencia y centraliza la atención en la maximización de la riqueza de los accionistas. (Morin y Jarrell, 2001)

Es indispensable precisar que las empresas que generan mayor utilidad no necesariamente son las que generan mayor valor, por cuanto la GBV es una medida conclusiva de éxito empresarial que exige la planeación de estrategias, procesos, sistemas, organización, entre otros, los cuales se alinean con el objetivo final, convirtiéndose en un sistema de valores y de métodos que involucran todos los niveles de la empresa. Por ende, se debe considerar como una cultura empresarial que ofrece un diagnóstico, sobre el cual se trabaja para mejorar el indicador de valor con una filosofía clara en cuanto a la manera de operar y medir para aumentar el capital de los dueños o accionistas.

El indicador se crea para medir el logro empresarial, lo mismo que la concentración de la atención y el esfuerzo. Según García Serna (2003), este se cimienta en tres vertientes: dirección estratégica, gestión financiera y del talento humano, que a su vez determina ocho procesos:

- Adopción de mentalidad estratégica
- Implementación de estrategias
- Definición de inductores de valor (rentabilidad, flujos de caja libre, inductores operativos y estratégicos)
- Identificación microinductores³
- Educar, entrenar, comunicar
- Compensar resultados de valor
- Valorar la empresa
- Monitorear el valor.

Metodología

La investigación se desarrolló en dos fases: la primera profundizó en el enfoque cualitativo por medio de una revisión sistemática del ámbito gerencial, a partir de las competencias; y del financiero con base en la creación de valor, suponiendo que las dos se articulan para lograr la maximización de la riqueza. En la segunda fase se aplicó el enfoque cuantitativo, en la técnica de la encuesta, mediante un instrumento estructurado en 3 categorías, en la general se formularon 5 ítems, en lo financiero 5 y en lo legal 15. Además se realizó un proceso de revisión y evaluación por pares externos, donde se consolidaron diferentes categorías e información solicitada por la Precoperativa.

3 Microinductor de valor es el proceso mediante el cual se establecen las variables asociadas con la operación de la empresa con mayor incidencia. Es decir, el factor causa efecto permitiendo explicar las verdaderas causas de fluctuación (García Serna, 2003)

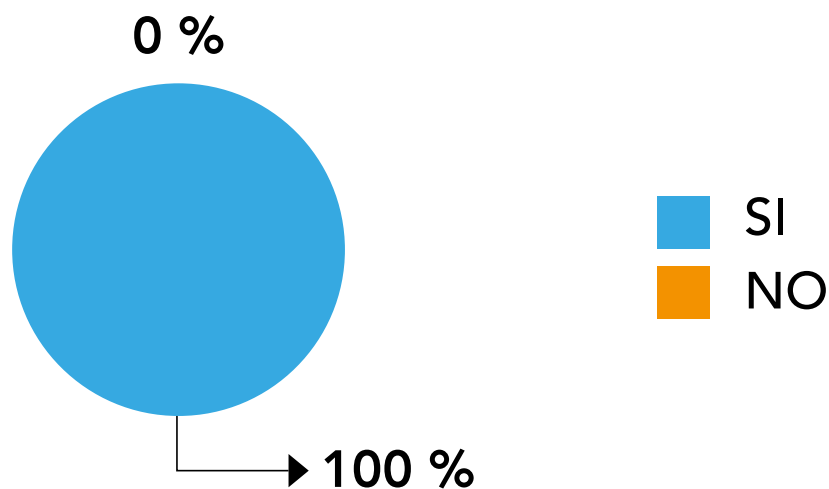
La investigación se efectuó con empresarios adscritos a la Precooperativa, mediante un muestreo por conveniencia se encuestó al 33 % de los empresarios que conforman la Junta directiva.

La población objeto de estudio se conformó por empresas de la ciudad de Neiva que se encuentran vinculadas a la Precooperativa de Productores de Bizcocho de Achira del Huila "Achiras del Huila EBT". La investigación se desarrolló con los empresarios que dirigen las empresas vinculadas.

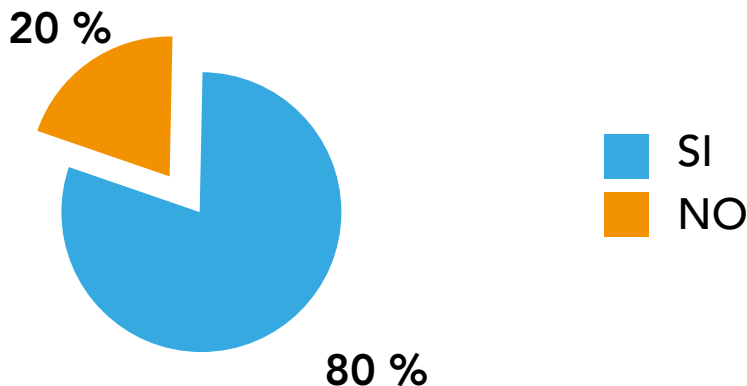
Resultados

En los principales resultados se resaltan los siguientes aspectos:

1. La empresa tiene estructurado su componente teológico



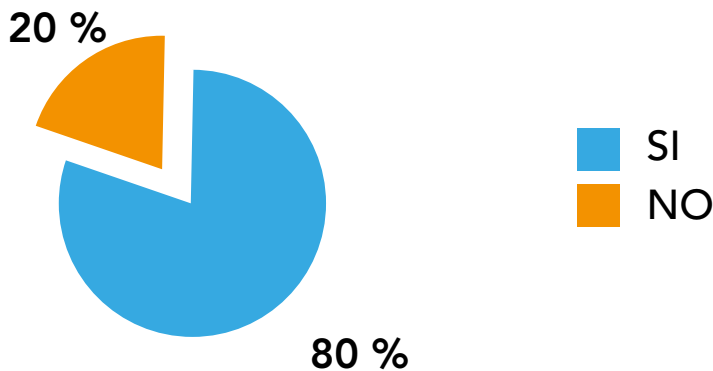
2. La empresa tiene un plan de mercadeo estructurado en base al marketing mix



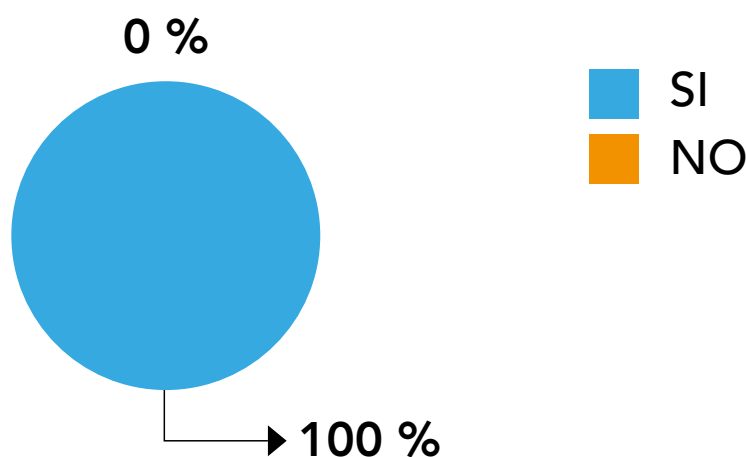
En la categoría general se encontró que los empresarios tienen estructurado su componente teleológico de manera clara y pertinente a su actividad económica, con relación a la misión, visión, valores y principios.

Con respecto al plan de mercadeo, se evidencia que no está estructurado teniendo en cuenta el marketing mix, donde es fundamental las 4p (precios, plaza, producto y promoción).

3. La empresa tiene elaborada su estructura organizacional con los respectivos cargos y funciones

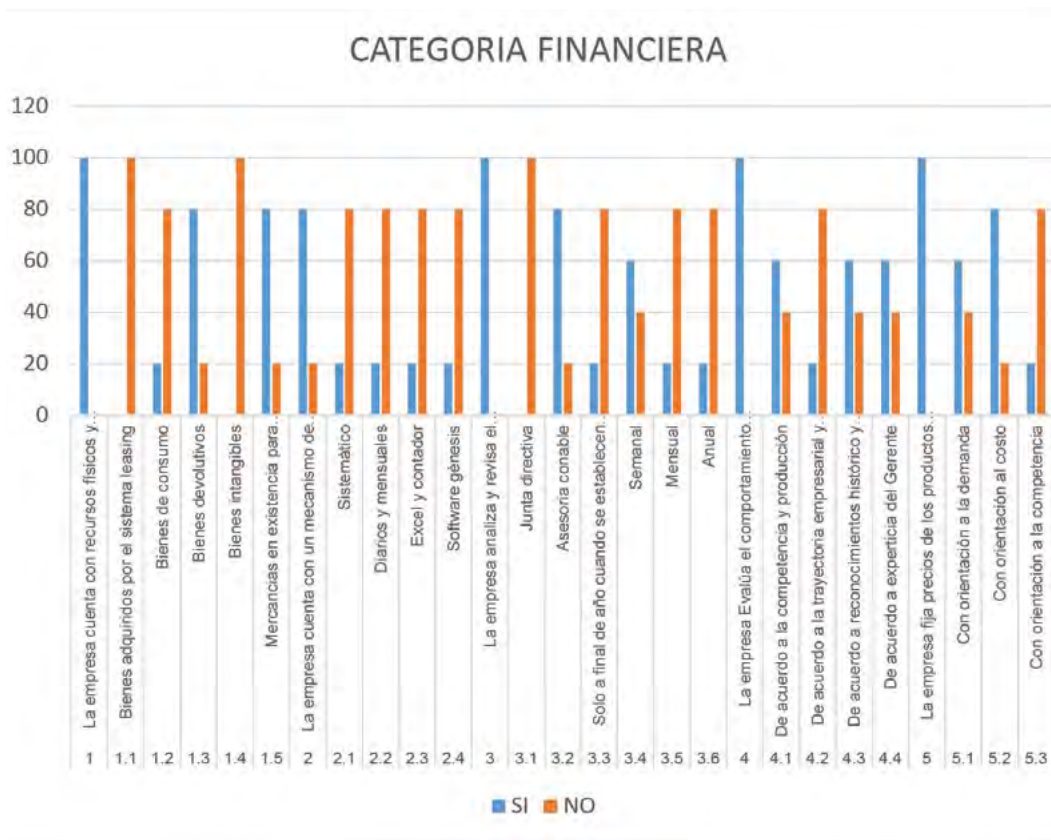


4. El nivel de capacitación del recurso humano es alto y su calificación y competencias son formadas periódicamente



En aspectos de estructura organizacional se encontró debilidad en la consolidación de cargos y funciones específicas que permitan la articulación de acciones y estrategias contempladas en las metas de la empresa.

Frente a la capacitación del recurso humano se observa que el 100 % manifiesta que tiene un nivel alto y su calificación y competencias son formadas periódicamente. Esto permite a las empresas potenciar el conocimiento para diseñar estrategias de mercadeo que robustecen las acciones gerenciales y los factores financieros.



En el ámbito financiero se observa que manejan y controlan el área de producción. Sin embargo, como empresa agroindustrial del bizcocho de achira no han adoptado mecanismos que permitan evaluar de manera periódica, secuencial, de comparación tendencial e historia, etc., el comportamiento de las ventas, la proyección, la competencia, entre otros.

En efecto, las empresas que producen bizcocho de achira evalúan el comportamiento contable, económico, de mercadeo y de producción, de acuerdo con

su conveniencia, adoleciendo de software contable especializado, con uniformidad y quizás de lo más importante estandarización del proceso contable que recobre la importancia de la fiabilidad de la información, lo mismo que el aprovechamiento de las cifras para una adecuada planeación financiera, presupuestal y económica; capaz de aportar a las proyecciones asertivas de acuerdo al contexto. En este sentido, es difícil establecer las obligaciones y responsabilidades para encauzar todas las áreas de la empresa.

Al desconocer las obligaciones y responsabilidades, resulta imposible cumplir con las metas propuestas en el plan financiero y por ende con la perspectiva estratégica basada en valor de la empresa a corto y largo plazo, de acuerdo con la necesidad de los propietarios y mucho menos de los inversionistas externos. Aspectos que están íntimamente ligados con la gestión de valor económico, los cuales a su vez proporcionan y reconocen equilibrio entre los factores de las diferentes áreas de las empresas agroindustriales.

Otro aspecto que vale la pena mencionar es la valoración de inventarios y el manejo de los mismos, observándose que las empresas se encuentran básicamente dotadas de maquinaria para generar el producto de manera tradicional, de acuerdo con la proyección de ventas que se estiman por la pericia del dueño del negocio, los pedidos diarios o simplemente por el conocimiento insipiente que se tiene del mercado.

La creación de valor va mucho más allá porque se requiere de adopción de sistemas inteligentes compenetrados con la gerencia, admitiendo no solo la maximización de riqueza para la empresa sino una filosofía, la comprensión y adaptación para determinar múltiples opciones estratégicas que contribuyan a la generación de valor.

Discusión

De acuerdo con los principales resultados, se encuentra:

Potenciar habilidades y competencias en los miembros del sector agroindustrial del bizcocho de achira que les permita articular y fortalecer su quehacer gerencial, desde el reconocimiento del talento humano como eje dinamizador de esta organización.

La adopción de las competencias como base de la gestión de recursos humanos en una organización conlleva una serie de ventajas. Pereda y Berrocal (2004) señalan algunas de estas ventajas. Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

Por lo anterior, es fundamental seguir fortaleciendo los canales de comunicación formal, junto con el trabajo en equipo. Esto, con el fin de focalizar esfuerzos para la toma de decisiones asertivas desde la asociación. Como sector agroindustrial es necesario establecer objetivos claros que propicien el sentido de la asociatividad como un pilar para la consecución de metas.

En la actualidad, todas las organizaciones, de alguna manera, buscan mejorar su capacidad no solo por razones económicas sino tratando de generar valor que contribuya a la captación de clientes atraídos por la confianza de recibir beneficio adicional sin costo alguno; beneficio que se convierte en pilar fundamental para conquistar prospectos, además de fortalecer los ya existentes en el mercado en cuanto a la percepción y la diferenciación frente a la competencia.

Sin lugar a dudas, el valor agregado exige implementar sistemas inteligentes que administren la planeación, organización, ejecución y control de cada uno de los procesos y procedimientos que son la razón de ser del servicio o producto de la organización. Para las empresas del sector agroindustrial —que abarca la producción, la industrialización y la comercialización de productos— resulta determinante adoptar mecanismos, estrategias y acciones que creen diferenciación en los aspectos propios del ente y que, además, admitan el aspecto gerencial basándose en la creación de valor desde dos puntos valiosos (el financiero y gerencial), capaces de demostrar y soportar la aplicación de acciones efectivas para la competencia empresarial.

Para las empresas del sector agroindustrial del bizcocho de achira es importante priorizar en la creación de valor para fortalecer sus aspectos financieros y contables, con los cuales se podrán tomar decisiones asertivas para responder con efectividad a nuevas oportunidades de negocio. De acuerdo con Morin y Jarrell (2001), “VBM es básicamente una filosofía que guía a la gerencia a tomar mejores decisiones y posibilita que entre las múltiples opciones estratégicas cuya ejecución es susceptible de realización se seleccionen aquellas que en mayor medida contribuyen a la riqueza de las acciones y, en consecuencia, proporcionan una orientación clara a la misión de la gerencia y centraliza la atención en la maximización de la riqueza de los accionistas”.

La competencia empresarial, específicamente, considera la eficacia y efectividad de las empresas y de las organizaciones, con el propósito de posicionarse como los mejores de su negocio. Esto comprende y requiere gerencias deliberadas que le apuesten no solo a la competencia distintiva patrimonial de oferta de bienes y/o servicios que trae inmersas las relaciones económicas, reglas formales, tácticas, capacidad de satisfacción de los demandantes; sino con perspectiva estratégica adicional que vislumbre los inductores de corto y largo plazo, comparando escenarios probables constantes que deben analizarse de acuerdo con los fenómenos y tendencias únicas de cada situación.

Uno de los objetivos esenciales de la perspectiva estratégica financiera es la evaluación de los inductores de valor para estabilizarlos a corto y largo plazo;

partiendo de los aspectos básicos, las consecuencias, entre otros; que asienta el pronóstico de fluctuación por las decisiones tomadas en el ejercicio operacional que tiene como eje la maximización de valor enmarcado en la capacidad que tiene la empresa para generar rendimiento mayor en las inversiones frente al costo de capital promedio (García Serna, 2003).

Por lo anterior, el sector agroindustrial debe propender por la perspectiva estratégica, como una alternativa de robustecer la capacidad de adopción empresarial frente a escenarios con incertidumbre por el cambio constante, lo cual implica una perspicaz observación y aprendizaje de las situaciones financieras de la actividad agroindustrial y de otros campos; que reconozcan con visión holística, asociación de factores, de posibles combinaciones, de marcos mentales con trascendencia, de capacidad ingente de escucha y observación de las acciones y eventos propios y de otros. Estos, desencadenan en la fuerza impulsora para encuadrar resultados críticos, con el análisis de los indicadores claves de rendimiento - productividad, objetivos y metas, planes de acción tácticos y demás que comprenden el aspecto financiero.

Conclusiones

Una empresa depende en buena parte de las decisiones que se tomen, por lo tanto se requiere de competencias y habilidades que encaminen esas decisiones hacia resultados efectivos en los procesos, servicios y productos para responder de manera asertiva a los retos de hoy.

Uno de los compromisos esenciales de las empresas es responder a las exigencias de la sociedad actual, para cuyos efectos deben generar conocimiento, habilidades, valores, conductas y destrezas que marquen la efectividad gerencial y administrativa, desarrollando y fortaleciendo los equipos de trabajo. De ahí la importancia de implementar modelos gerenciales que promuevan el valor agregado, la competitividad, la innovación, entre otros.

Para enriquecer la labor de la empresa se requiere de estrategias, gestión y conocimiento. Lo anterior hace posible un ambiente que genere el compromiso del personal a cargo, donde el talento humano se sienta parte de la empresa y de esta manera se comprometa con su productividad individual y del equipo.

Las empresas deben gestar un sistema de creación de valor que tenga identificados los microinductores que inciden en el sector agroindustrial del bizcocho de achira de acuerdo con el contexto empresarial para mejorar la competitividad.

Referencias

Arnold, G., y Davies, M. (2000). *Value-Based Management: Context and Application*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

García Serna, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Bogotá [Colombia]: Prensa Moderna.

González G., G. L., Tovar T., S. M., Vargas P., S. R., Cabrera, L., Mosquera, N., & Martínez, M. (2017). *Diagnóstico gerencial y financiero del Sector Agroindustrial Del Bizcocho De Achira En La Precoperativa "Achiras Del Huila EBT" En Neiva*. Neiva: UNAD.

León García, O. (s.f.). *Capítulo 1 Valor del Dinero*.

Milla Gutiérrez, A. (2010). *Creación de valor para el accionista*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mills R, W., Print C., F., & Weinstein, B. (2003a). *"Value Based Management: Approaching a Dead End or a Promising Future"*. Henley Centre for Value Improvement. Discussion paper.

Mintzberg, H. (1987). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. California Management Review: Alfaomega.

Morin, R., & Jarrell, S. (2001). *Driving Shareholder Value. Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth*. . New York: Mc Graw-Hill.

Rappaport, A. (1998). *Creating shareholder value, a guide for managers and investors*. New York: The Free Press: 2nd edition. .

Slater, S. Y. (1996). A Value-Based Management System. *En Business Horizons*.

