

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 97 noviembre 2019**

Prof. Dr. Cuno Pümpin / Dr. Marius Fuchs

**TRANSFORMACIÓN MEDIANTE UNA DIRECCIÓN DE “SALTOS EN VALOR”-LA IRRUPCIÓN EN UNA NUEVA DIMENSIÓN
EMPRESARIAL”***

Una de las diferencias más acentuadas de los planteamientos estratégicos de la empresa se encuentra, en cuanto a su implementación, en la realidad empresarial. Son muchos y muy diversos los planteamientos estratégicos formulados en los distintos planteamientos teóricos. El problema, el reto en el ámbito de la estrategia empresarial se encuentra en su aplicación a la realidad. Una de las aportaciones del Profesor Pümpin durante su trayectoria profesional ha sido precisamente el peso dado a la implementación de la estrategia en la empresa. Es aquí donde la interdisciplinariedad es la clave, junto al problema de su materialización en el cuerpo directivo, por un lado, y del personal, por el otro. Y esta es la contribución de esta segunda parte de su última aportación en todo el modelo estratégico de “salto en valor” donde integra la economía con lo financiero en torno al cambio cultural que implica.

PARTE II. COMO IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE “SALTOS EN VALOR” EN LA EMPRESA

5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DEL “SALTO EN VALOR”.

La dirección de la empresa por “saltos en valor” se puede utilizar en la empresa en todas las fases del ciclo de vida de la misma, en las diferentes dimensiones empresariales y en los diferentes sectores en los que actúa. La mecánica es siempre la misma -solamente se modifican los puntos fuertes. Con el método del “salto en valor” se desarrollan los instrumentos simples de utilización para la planificación de las estrategias de “saltos en valor”.

Si buscamos empresas con estrategias de “salto en valor” se pueden encontrar en tres modelos claramente cómo empresas que practican la dirección empresarial por “saltos de valor”:

- modelos de negocio existentes
- estrategias paralelas
- por estrategias de oportunidad

Puede ser interesante para empresas, o bien para los promotores, en cuanto a examinar los diferentes aspectos de esta estrategia básica para integrarlos de manera explícita, en la dirección por “saltos en valor” de la empresa.

5.1 La dirección de la empresa por “saltos en valor” como modelo de negocio decidido.

Las formas primarias de la dirección de la empresa por “saltos en valor” como modelo de negocio, se encuentra fundamentalmente en el *Venture Capital*. Este directivo orienta toda su actividad con el *start-up* financiero para crear la ruptura y lograr el éxito (venta o acceso a la Bolsa) para lograr grandes “saltos en valor”.

En base a las grandes incertidumbres utiliza el *Venture Capital Manager* o bien el inversor todas las posibilidades para maximizar las probabilidades con éxito. Por lo que actúa, consecuentemente, en aquellos sectores donde considera que las perspectivas de futuro son las que puede producirse

con más éxito. Actualmente son, por ejemplo, ámbitos de aplicación tales como la medicina individualizada, la inteligencia artificial o aquellos sectores que afectan a la *Fin Tech*.

5.2 Dirección de la empresa por “saltos en valor” como estrategia paralela.

La dirección empresarial por “saltos en valor” se aplica como estrategia paralela por las empresas en base a su negocio tradicional normal, generador del *cashflow* adicional persiguiendo una o más estrategias de “saltos en valor”. Un ejemplo típico de empresas multiplicadoras se encuentra en las *Posiciones Estratégicas de Resultados* (SEP) o en su base de recursos disponibles.

Por ejemplo, pertenece una estrategia de expansión orientadas a “saltos en valor” en esta categoría. Con lo que se puede ver esta estrategia paralela en la praxis en los casos más frecuentes.

Objetivos de una estrategia paralela pueden ser:

- incrementos de resultados mediante la multiplicación de capacidades, licencias, conocimiento
- asegurar el negocio básico mediante la diversificación.
- estrategias de innovación agresivas en búsqueda de nuevas fronteras.
- lograr los beneficios adicionales para estabilizar bases de resultados.

La estrategia paralela se encuentra precisamente estratégicamente en la dirección de grandes empresas en relación con el management de su *portafolio de negocios*. En este sentido perciben los sectores en crecimiento con estrategias de “salto en valor” la disposición de capital adicional y/o autonomía.

5.3 Dirección de “saltos en valor” como estrategia de oportunidad.

La filosofía básica de la estrategia de oportunidad se basa en la observación reposada de las previsiones y de la combinación con

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 97 noviembre 2019**

la intervención deseada en una posibilidad o bien en un acontecimiento.

Los propietarios de las empresas y la dirección de la empresa persiguen en estas circunstancias, en su fundamento, una estrategia de negocios conservadora. Están dispuestos, cuando aparece una discontinuidad atractiva que surge de repente (por ejemplo en un estrangulamiento, en una crisis), a actuar desde la posición de la fuerza.

Las tres estrategias básicas se diferencian de forma significativa en relación con la acentuación de las estrategias de “salto en valor” perseguidas. Mientras que hay empresas con modelos definidos, en el mejor sentido de la palabra, con lo que ganan el pan, una empresa oportunista fomenta una estrategia fuertemente caracterizada por un “cherry-picking”. Ambas tienen su justificación. La forma más frecuente es la estrategia paralela. En esta estrategia existe el peligro básico de que la dirección de la empresa por “saltos en valor” no se pueda realizar de manera consecutiva y, en consecuencia, no puedan lograrse los resultados previstos. La posibilidad de resultados en un modelo definido y una estrategia de dirección de “saltos en valor” oportunista, es, desde esta perspectiva, valorado con una mayor expectativa. La primera tiene que tener éxito y la última puede intervenir en la mejor oportunidad posible.

Veamos a continuación la estrategia de “saltos en valor” en el marco del ciclo de vida de la empresa.

6. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE “SALTO EN VALOR” EN EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

6.1 El ciclo de vida como generador de impulsos.

Los ciclos de vida que siempre existen se encuentran en:

- empresas (Kodak, Nokia, Dell)
- sectores. industria carrocería, comercio al por menor
- tecnología (fotografía analógica/digital, cd/dvd)
- productos (cassette, grabadoras, desarrollo de patentes y disponibilidad de genéricos)
- clientes, suministradores, bancos y sus reguladores, etc.
- personas (fundadores de empresa, propietarios, directivos y colaboradores)

Vamos a mantenernos en el contexto de un modelo del ciclo de vida típico, ideal y diferenciamos las distintas fases de pioneros, expansión, maduración y cambio o bien retroceso.

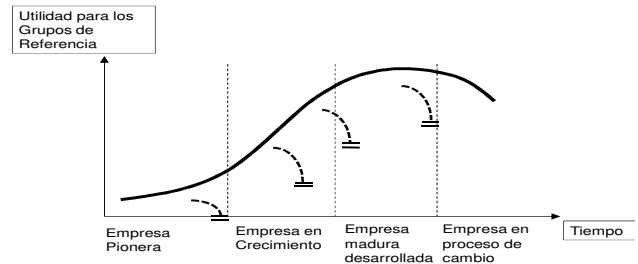


Figura 7. Modelo del ciclo de vida¹ de una empresa

Una empresa transcurre a través de las distintas fases con intensidades individuales y de diferente duración. Tal como se refleja en la figura 7 siempre se puede generar un fracaso anticipadamente y, precisamente, también en las primeras fases. Lo ideal es que la empresa pueda pasar lo más rápidamente posible de la fase primera a una fase de crecimiento con resultados.

6.2 La fase pionera

En la fase pionera apenas realiza la empresa *startup*, en situaciones normales, ningún o solamente un volumen de ventas marginal. Como consecuencia de la limitación de recursos financieros se tiene que concentrar en un potencial o en unos pocos.

Un *startup* realiza, en cada caso, un “salto en valor” cuando alcanza una meta fundamental. Ejemplos típicos de tales metas son:

- Primer gran pedido (de un cliente de referencia reconocido)
- Cuando logra un nivel de beneficios
- Cuando se le permite la venta de un nuevo medicamento.

Estrategias de “saltos en valor” genéricas en la fase pionera:

La empresa en la fase pionera se concentra totalmente en su identificación con el objetivo (del mercado/de producto) y ello de forma lo más rápida y amplia posible.
 Toda forma de dispersión debe consecuentemente evitarse.

6.3 La fase de crecimiento

Cuando la empresa alcanza la fase de crecimiento ha demostrado dos cosas: por un lado que existe el potencial percibido de mercado/producto y, por otra parte, que la empresa ha sido capaz de poder asumirlos.

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 97 noviembre 2019**

La referencia “total de concentración de las fuerzas” continúa siendo válida, pero se desplaza en dirección hacia los instrumentos disponibles de la multiplicación, para el incremento y apalancamiento por otras vías. Cada vez, de manera más relevante, que (a) se fomenten de forma consciente los éxitos actuales basados en las Posiciones Estratégicas de Resultados (SEP) y (b) considerado de manera más acentuada la utilización de los apalancamientos en el modelo de negocio que se está desarrollando.

La estrategia genérica de “salto en valor” en la fase de crecimiento es:

La empresa en la fase de crecimiento se concentra, en su conjunto, en la utilización del apalancamiento de “salto en valor” como multiplicación, como efecto de incremento y como apalancamiento viral. El objetivo es que su posición, en lo que respecta a la utilización del potencial de “salto en valor”, se pueda asentar lo mejor posible y fortalecerla lo antes posible.

Lo típico de las empresas en crecimiento es que tienen que tener una supervisión permanente de las tensiones en cuanto a la dotación de recursos (especialmente por lo que se refiere a la financiación).

6.4 Fase de madurez

La fase de madurez se caracteriza por el hecho de que la empresa empieza a flaquear en el potencial de utilidad disponible en su totalidad. Surge una saturación (del mercado). La fase de maduración se puede convertir en una situación crítica cuando la manera de pensar y de actuar en la empresa, de manera creciente, se sitúa en un plano defensivo. Con lo que se pierde toda acción creativa e innovadora de la empresa.

La empresa y sus estructuras acaban en el círculo vicioso de la estática: Puesto que no hay ninguna posibilidad de expansión adicional a la vista se tiene que proceder, de manera creciente, a reglamentar y ahorrar. El resto de las medidas incluyen la reducción de la dirección, la imposición de programas de reducción de costes y la introducción de controles muy estrictos.

Todo ello son actividades que, en principio, pueden ser positivamente valoradas, pero que encierran también grandes peligros. Es por lo que se ha de considerar que en la fase de maduración es necesario que se establezca una amplia búsqueda y, al mismo tiempo, poco convencional, de nuevos potenciales de utilidad y de nuevos “saltos en valor”.

Estrategia genérica de “saltos en valor” en la fase de madurez:

La empresa en la fase de madurez actúa desde la posición de fuerza y dispone de las mejores condiciones para una estrategia de “saltos en valor”. Pero ello exige, previamente, que los actores sean conscientes de que los éxitos obtenidos hasta ahora no garantizan los éxitos futuros, sino solamente un estado actual positivo satisfactorio.

La empresa debe examinar de forma creativa y amplia todas las estrategias y sin condiciones de todas las posibilidades estratégicas para lograr “saltos en valor”. El tema “Transformación mediante la dirección de la empresa por “saltos en valor” debe constituir una parte relevante en las agendas de los directivos.

6.5 Fase de retroceso.

La fase de retroceso se puede describir teniendo en cuenta las tres fases de las crisis empresariales:

1. *Crisis estratégica*: portafolio de productos maduros, falta de visión u objetivos.
2. *Crisis de resultados*: malos resultados y malos márgenes; los presupuestos no se realizan, primeras pérdidas y no se realizan inversiones de futuro.
3. *Crisis de liquidez*: demoras en los cobros y pagos y un gran peligro de insolvencia como consecuencia de la falta de capacidad financiera o de sobreendeudamiento.

Las crisis de las empresas son ocasiones típicas para la aplicación precisamente de la dirección de la empresa por “saltos en valor”. Los casos de saneamiento poseen, sin duda, un alto potencial de “saltos en valor” ya que a) fue en su día una empresa de éxito, b) tiene clientes, suministradores, instalaciones, personal, organización de ventas, así como conocimientos y c) la presión y los deseos de lograr una modificación son valores altos.

Las situaciones clásicas de “saltos en valor” en los casos de las empresas en crisis son:

1. Reforzar la zona de beneficios.
2. La utilización del momento para innovar y crecer
3. Las primas de valoración en el caso de una venta.

Las crisis obligan a ser innovador, provocan la creatividad y liberan fuerzas increíbles. La condición previa es una estrategia de “salto en valor” como base fundamental para impulsar al personal capaz y con potencial, las relaciones de clientes y suministradores y la capacidad para aportar productos y servicios.

Otro criterio muy importante son las estructuras sectoriales consolidadas -preferentemente con crecimientos en el mercado -o la posibilidad previsible de una ruptura.

Estrategia genérica de “salto en valor” en la fase de retroceso:

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 97 noviembre 2019**

La empresa en la fase de retroceso reacciona partiendo de la posición de una creciente debilidad y una creciente delimitación de las posiciones de actuación. Se tienen que poner en vigor, en primer lugar, potenciales de utilidad internos (entre otras medidas radicales de reducción de costes) antes de proceder a las estrategias, propiamente dichas, de incremento de valor y poderlas aplicar. Las crisis empresariales corresponden, sin embargo, en los casos típicos a discontinuidades oportunistas y son, por lo tanto, per sé interesantes para una estrategia de “saltos en valor”.

La última fase del ciclo de vida de una empresa se define, por lo tanto, como fase de cambio. El fracaso es un desarrollo lógico, pero en ninguno de los casos obligado.

7. CONCLUSIONES

La rápida digitalización y las crecientes incertidumbres provenientes del ámbito geopolítico provocan estructuras que se consideran muchas veces como imposibles. Las nuevas reglas que se generan de esta situación abren oportunidades increíbles para la gran ruptura. Al mismo tiempo, muchas empresas se siguen moviendo sobre las estructuras tradicionales. Hacen progresos, pero no crean las posibilidades para el futuro.

En este aspecto es en el que la dirección de la empresa precisa de “saltos en valor”: Se trata de una fase de cambio, transformación, que de forma focalizada se plantea al desarrollo de la empresa. El método del “salto en valor” busca oportunidades con el objetivo de incrementar, de manera rápida, el valor de la empresa. La orientación consecuente de la organización es hacia potenciales de utilidad atractivos de incrementos de “saltos de valor” y su vinculación con los apalancamientos necesarios que impulsan la transformación de la empresa.

Las estrategias de “saltos en valor” integran potenciales atractivos con apalancamientos de valor fortalecidos. La condición *sine qua non* es la existencia de un promotor, el cual como generador de las ideas, como iniciador y como protector de la estrategia del “salto en valor”, ayuda a la “ruptura”. Las estrategias de “salto en valor” no están libres de riesgos; estas estrategias condicionan una dirección disciplinada, tanto de proyectos como de riesgo, y una clara definición de los objetivos de resultados. Las buenas estrategias de “salto en valor” modifican con éxito el ciclo de vida de la empresa y de los directivos participantes.

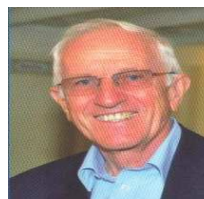
¹Fuchs, Marius / Pümpin, Cuno (2019): Transformation durch Wertsprungmanagement. p. 68.

8. BIBLIOGRAFÍA

Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew: The Second Machine Age, W. W. Norton & Company, 2014.
Fuchs, Marius / Pümpin, Cuno: Transformation durch Wertsprungmanagement – Der Vorstoss in neue unternehmerische Dimensionen. Campus Verlag, Frankfurt, 2019.
Gomez, Peter / Lambert Mark / Meynhardt Timo: Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt: Denkmuster – Werkzeuge – Praxisbeispiele. Haupt, Berna, 2019.
Granovetter, M.: “The Strength of Weak Ties”, in: American Journal of Sociology 78, 1973.
Kahneman, Daniel: «Thinking, fast and slow», Penguin, 2011.
Lerner, Josh/Hardymon, Felda/Leamon, Ann: «Venture Capital and Private Equity. A Casebook», 5ª edición, John Wiley & Sons, 2012.
Mauboussin, Michael: The Success Equation. Harvard Business Review Press, Boston 2012.
Pümpin, Cuno/Fuchs, Marius: Vom Manager zum Investor – 7 Schritte in die erfolgreiche Unabhängigkeit, Campus Verlag, Frankfurt, 2017.
Pümpin, Cuno: Das Dynamik-Prinzip – Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager. ECON Verlag, Düsseldorf, 1989.
Pümpin, Cuno “Dirección Estratégica de la Empresa (Desarrollo, Introducción y Adaptación de la estrategia de la Empresa)”, Ediciones ESIC, Madrid, 1982.
Pümpin, Cuno y García Echevarría, Santiago: “Management Estratégico (Posiciones Estratégicas de Resultados)”, Ediciones ESIC, Madrid, 1986.
Pümpin, Cuno y García Echevarría, Santiago: “Cultura Empresarial”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1988.
Pümpin, Cuno, y García Echevarría, Santiago: “Dinámica Empresarial-Una nueva Cultura para el éxito de la empresa”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.
Pümpin, Cuno, y García Echevarría, Santiago: “Estrategia Empresarial-Como implementar la estrategia en la empresa”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1993.
Pümpin, Cuno: “Is Management Science and Society in the XXI Century”, ed. María Teresa del Val y Otros, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, 2006, pp. 37-99
Rifkin, Jeremy: «The Third Industrial Revolution - How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World”, St. Martin’s Press, 2011
Rogers, David L.: “The Digital Transformation Playbook”, Columbia Business School Publishing, 2016.
Schwaninger, Markus: «Managementsysteme. Das St. Galler Management Konzept». Campus, 1994.
Schwaninger, Markus: “Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management”. Wiley, 1996.
Wüthrich, Hans A./Osmetz Dirk/Kaduk Stefan: «Musterbrecher – Führung neu leben», Gabler, 2006.



Dr. Marius Fuchs (doctor por la Universidad St. Gallen, Censor de Cuentas) es Profesor de Corporate Restructuring & Turnaround Management en el Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) de la Escuela Superior de Luzerna. Anteriormente ha realizado diferentes funciones en la Industria y en la Banca. Es Miembro de diferentes Consejos de Administración y Consejos Empresariales.



Prof. Dr. Cuno Pümpin, Es un empresario suizo, economista e inversor privado. Ha actuado en múltiples Consejos de Administración Internacionales y Consejos Empresariales y durante 20 años ha sido Profesor de Management y Estrategia en la Universidad de San Gallen en Suiza.

La traducción del original alemán “Transformation durch Wertsprungmanagement- Der Vorstosse in neue unternehmerische Dimensionen ha sido realizado por Prof. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá.

Esta publicación se encuentra en: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/2414> - <http://garcia-echevarria.es/>

EDITA: © INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (IDOE) Universidad de Alcalá Dirección: Pl. de la Victoria, 2. 28802 Alcalá de Henares (Madrid) (ESPAÑA) – Tel.: +34 91 8854200

Web: <http://www.idoe-uah.es> – E-mail: Santiago.garcia@uah.es / idoe@uah.es

CONSEJO DE REDACCIÓN: Prof. Dr. Santiago García Echevarría / Prof. Dr. M^{ra} Teresa del Val Núñez / Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras ISSN: 1887-0295 Depósito Legal: M-43532-2006