

Prof. Dr. Cuno Pümpin / Dr. Marius Fuchs¹

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

En el contexto actual caracterizado tanto por los avances tecnológicos, la fuerte apertura de los mercados y la creciente incertidumbre de los aspectos geopolíticos que condiciona de manera tajante e incierta los entornos empresariales surge la necesidad de innovar tanto los diseños estratégicos como también los procesos de dirección de las empresas. En consecuencia se transforman los modelos de negocio y es preciso orientarse a asumir proceso de transformación altamente rupturistas para dar sostenibilidad a las empresas. Y es precisamente aquí donde se centra esta contribución de los autores Cuno Pümpin y Fuchs expertos en el ámbito estratégico y con una gran experiencia en el gobierno de empresas relevantes. Constituye una importante contribución para entender el proceso actual ante el que se encuentran las empresas cara a los procesos de transformación que surgen con gran celeridad.

PARTE I: DISEÑO ESTRATÉGICO DEL “SALTO EN VALOR” DE LA EMPRESA

“Cuando una estrategia funciona bien entonces debe dar los resultados adecuados”. Este es uno de los principios del método del *“salto en valor”*. La dirección en base a *“salto en valor”*, es una forma extrema de focalizar el desarrollo de la empresa en aquellas fases de ruptura con el objetivo de generar un incremento relevante de valor.

1. INTRODUCCIÓN

Muchas empresas se incrustan en situaciones rígidas o dependientes de una determinada trayectoria. Esta *path dependencies* (en parte natural) implica el riesgo de que las empresas afectadas acaben en un callejón sin salida, tanto estratégica como desde el punto de vista de los resultados. Especialmente peligrosas son aquellas dependencias ocasionadas por la propia empresa. Estas se manifiestan tanto en la forma de pensar como en la forma de actuar generada en el propio cuerpo directivo, como también por una actuación colectiva de todo el sector. En unas circunstancias de esta naturaleza se califica la percepción y copia de los competidores como una fase más importante que la de una utilización autónoma del propio desarrollo de oportunidades fundamentales.

La rápida digitalización y el incremento de los imprevistos geopolíticos ofrecen numerosas posibilidades para poder modificar las reglas de juego fundamentales y romper con las mencionadas dependencias². Naturalmente que es mucho más fácil hablar de transformaciones radicales que el poder aplicarlas en la economía real. Precisamente en este punto es en el que se plantea la dirección por *“saltos en valor”*: la dirección por *“saltos en valor”* es una forma focalizada del desarrollo de la empresa en las fases de rupturas.

La dirección por *“saltos en valor”* se basa en el desarrollo de la Escuela de Estrategia de Cuno Pümpin³ que hoy sigue teniendo amplia validez. De manera concreta se trata de la cuestión del impacto de las implicaciones estratégicas discontinuas, así como

también de los choques externos que pueden tener nuevos modelos de negocio o con grandes saltos tecnológicos, sobre la dirección estratégica de la empresa - y como pueden, desde el punto de vista empresarial, poner en valor aquellas empresas bien dirigidas aprovechando estos crecimientos.

Según estas consideraciones las empresas deben perseguir un *“salto en valor”* significativo que merezcan la pena en el marco de su creatividad y de los riesgos implicados. Tales *“saltos en valor”* se dan en el caso de las *Start-ups*, *Venture Capital-Investores*, o en los casos de *Turnaround* que son partes constitutivas del modelo de negocio o bien del plan básico. El método de *“saltos en valor”* puede ayudar también, precisamente, en aquellas empresas maduras y a sus directivos para lograr desarrollos contundentes.

2. OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS DEL “SALTO EN VALOR”

Un *“salto en valor”* se define como el incremento del valor de una empresa planificando su desarrollo o bien por un acontecimiento específico, significativamente relevante, que surge de manera incisiva. En la figura 1 se presenta un ejemplo de la trayectoria de una serie de *“saltos en valor”*.

Los „Saltos en Valor“ de la Empresa

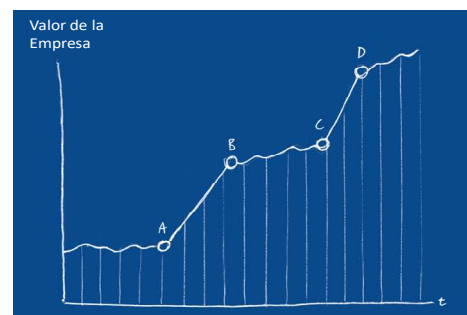


Figura 1 El “Salto en Valor”⁴

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 96 noviembre 2019**

La situación de partida presenta una empresa A con un valor empresarial estabilizado. Los movimientos colaterales de la trayectoria de negocio hasta el punto A corresponden, en el mejor de los casos, a las expectativas mínimas de la dimensión del valor de la empresa. En el período en el que no se modifica de manera notable el valor de la empresa y en el que tampoco se ha logrado la posibilidad para un desarrollo sustancial de la misma.

En el punto A se modifica la trayectoria de la curva de resultados. El primer "salto en valor" lo logra la empresa en el nivel del punto B. Después de una fase de consolidación se produce el segundo "salto en valor" al punto C, y al punto D. La empresa ha roto el bloqueo al desarrollo de la misma y se ha podido desarrollar con éxito. Al propio tiempo se crearon nuevas condiciones para un crecimiento sostenible (a partir del punto D).

Naturalmente muchos empresarios, inversores y directivos sueñan con disponer de un tal desarrollo planteándose la cuestión sobre cómo se tiene que proceder a la hora de planificar y transformar -y ello teniendo en cuenta y respetando la complejidad (organizativa) que domina en el contexto dinámico de cada empresa.

3. LA METÓDICA DEL "SALTO EN VALOR" ROMPE CON LA COMPLEJIDAD

La complejidad dominante en el entorno dinámico y empresarial no puede ser ignorada o no puede ser eliminada mediante un "proceder intuitivo". La dirección de la complejidad exige una actuación adecuada. La comprensión y el dominio de la complejidad relevante se confirman, por lo tanto, como una capacidad crítica para el éxito empresarial.⁵

La fórmula que se expone a continuación, fácilmente comprensible, del método del "salto en valor" permite a un equipo (interdisciplinar) un proceso estratégico orientado al "salto en valor" de forma que pueda ser asumida por una parte decisiva de la complejidad existente:



Figura 2. Factores y Mecánica del "salto en valor" de la empresa⁶

La función de multiplicación en la fórmula del "salto en valor" se debe considerar como simbólica. Muchas estrategias de "salto en valor", con múltiples efectos de apalancamiento, generan ciertamente también posibilidades de desarrollo potenciales. Ejemplos típicos de estos efectos de redes con una fuerte y propia dinámica facilitan las citadas referencias (Facebook, Amazon, Apple, Netflix oder Google).

Con lo que se plantea la cuestión de cómo se puede dar con las posibilidades de "salto en valor" y como se pueden traducir con éxito en la realidad. Una posible actuación consiste en ocuparse del tema en el marco de un equipo de tres personas, de forma que actúan independientemente entre sí cada uno con un módulo específico. El equipo primero considera cuales son los atractivos de los nuevos potenciales del "salto en valor" o de los potenciales de utilidad. El equipo segundo considera las posibilidades de la multiplicación, de cómo plantear la utilización de los efectos de apalancamientos múltiples y virales con el objetivo de generar una dinámica propia. El equipo tercero se preocupa de modelos que puedan aplicarse con las nuevas "revenue streams". A continuación los tres equipos se coordinan y combinan sus soluciones con los contenidos de los otros equipos.

En la figura 3 se presenta un ejemplo rudimentario de las posibilidades de combinación que surgen de la interacción de los equipos y de sus miembros. Estos configuran el mapa con los "saltos de valor".

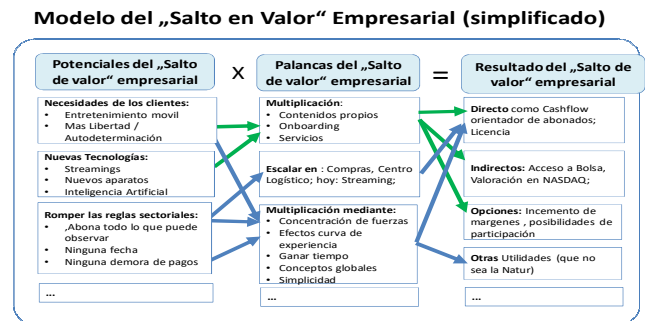


Figura 3. El desarrollo de casos con el método de "salto en valor" empresarial⁷

Las mejores posibilidades innovativas más radicales posibilidades se siguen desarrollando en el paso siguiente en la forma de Business Cases. Especialmente merece la pena perseguir los resultados por los cuales la empresa mantiene el modelo de negocio actual (generando cash flow) y puede diseñar un desarrollo empresarial "adicional" con carácter de "salto en valor".

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 96 noviembre 2019**

4. LAS CLAVES DEL MÉTODO DE "SALTO EN VALOR".

Veamos de manera breve el contenido de los diferentes módulos

4.1 Potenciales de los "saltos en valor"

Los potenciales del "salto en valor" son una parte especial de los potenciales de utilidad⁸ Se pueden considerar como una nueva combinación de los diferentes *potenciales de utilidad* disponibles y que se pueden desarrollarse en el transcurso del tiempo.

Los potenciales de utilidad, o bien los potenciales de "salto en valor" son ideas, oportunidades y retos para una generación de utilidades en los diferentes grupos de interés. Por ejemplo, implican el fortalecimiento del negocio de servicio, la expansión en nuevos mercados, la aportación de nuevos saberes en un campo de aplicación, las posibilidades de adquisición y cooperación, o la utilización innovativa de nuevas tecnologías.

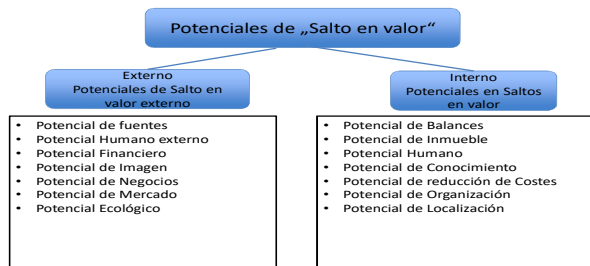


Figura 4. Ejemplos de utilidades internas o externas o bien potenciales en "saltos en valor"⁹

Por ejemplo Netflix apreció a tiempo, en un primer momento, la utilidad al final de los años 90, que existía en el reciente internet la posibilidad de un modelo de negocio que podía desarrollarse de inmediato. El acento se situó siempre en la comunicación con los clientes: en primer lugar, en cuanto a la administración de las listas de sus necesidades, luego en cuanto al aprendizaje sobre el comportamiento del consumidor y más tarde en cuanto al suministro de los medios mediante *streaming*.

El intercambio intensivo de información con el cliente genera, de manera permanentemente, nuevos potenciales de utilidad y de "saltos en valor" (por ejemplo, ideas para una oferta *Premium (customized)*)¹⁰

4.2 El apalancamiento del "salto en valor"

Tal como se ha expuesto al principio la filosofía básica de la dirección de la empresa por "saltos en valor" es sencillamente algo esencial: *Cuando una estrategia para poder disponer de un nuevo potencial es buena entonces el resultado de la misma debe*

generoso. Una estrategia de: "salto en valor" contiene, por lo tanto, y de manera vinculante, las posibilidades de la *multiplicación*, incrementos u otras formas del efecto de apalancamiento

El apalancamiento desarrolla su efecto mediante la combinación de uno o varios potenciales de "salto en valor". Son verdaderamente interesantes los apalancamientos que en su defecto refuerzan otros apalancamientos y con ello pueden incluso mejorar su propio potencial (efectos típicos de las redes).



Figura 5. Tipo y ejemplos de apalancamiento de "salto en valor"¹¹

4.3 Resultado del "salto en valor"

El objetivo de toda estrategia de "salto en valor" es el incremento significativo del valor de la empresa. Esta fase del método asegura que los resultados de la estrategia del "salto en valor" puedan realmente lograrse económicamente y que no solamente se queden en el papel.

Los resultados del "salto en valor" se producen preferentemente como flujos monetarios (*cash flows*) planificables regularmente. Esto es posible, por ejemplo, en una ampliación de los resultados de licencias, prestaciones como consecuencia de abonos (Netflix) o también con éxito en la integración de nuevos mercados.

Los resultados del "salto en valor" se producen también en aquellos casos de modelos de negocios con pérdidas. Amazon generó, con su entrada en la Bolsa en mayo de 1997, grandes pérdidas. Desde entonces se ha producido una variación del tipo de cotización que ha pasado de 18 \$ US (considerando el desdoble de las acciones llegó incluso a sólo 1,5 \$ USA) a 1700 \$ USA (2019).

4.4 Promotor del "salto en valor"

"Saltos en valor" son rara vez producto de las casualidades. Los "saltos en valor" se generan casi siempre mediante promotores empresariales, con sus ideas y su implicación. Los promotores pueden ser una o varias personas. En la mayoría de los casos se trata del propietario, del generador de la idea o de una personalidad directiva intrínsecamente motivada.

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 96 noviembre 2019**

Los promotores ven las posibilidades para una dirección de la empresa orientada a “saltos en valor”: entienden cuales son los potenciales que, estrechamente vinculados a los apalancamientos disponibles, pueden conseguir resultados y nuevas posibilidades para los “saltos en valor”. Los promotores con éxito reflejan también el mantenimiento con respecto al valor de las empresas y pueden transferir el sentido de la estrategia (“salto en valor”).

La figura 6 refleja las características de los promotores en la dirección de la empresa por “saltos de valor” en comparación con el la dirección tradicional de la empresa es:

**Promotor de „Salto en Valor“
de la empresa**

Directivo (Administrador)	Promotores de „Salto en valor“
Optimación del negocio	Abierto a nuevas ideas, Rompedores
Espectro: Sistema de Mercado/ producto	Espectro: todos los potenciales de utilidad
Cultura: domina la orientación a las necesidades	Cultura: (más bien) Incremento en „valor de la empresa“
Estrategia de Mercado/Producto	Estrategia de la propiedad /de la empresa
Optimación de costes	Gran importancia de la Innovación/Creatividad
Optimación del riesgo	Disposición alto riesgo

Figura 6. Características de un “salto en valor”
comparativamente con un directivo¹²

En la parte II se plantea la implementación de la estrategia del “salto en valor” en la empresa.

* El concepto alemán „Wertsprung“ se ha traducido por „saltos en valor“. Quiere decir el sistema de dirección de la empresa se realiza en base de ruturas tecnológicas, económicas y sociales buscando incrementos fuertes del valor de la empresa como respuesta a la ruptura transformadora (Nota del traductor)

¹ 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 Gallent en Suiza.

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.

² Véase a este efecto, Erik/McAfee, Andrew: *The Second Machine Age* oder Rifkin, Jeremy: *The Third Industrial Revolution*.

³ Ver Pümpin, Cuno: *Dirección estratégica de la empresa*, 1982; Pümpin, Cuno / García Echevarría, Santiago: *Management Estratégico*, 1986; Pümpin, Cuno / García Echevarría, Santiago: *Cultura Empresarial*, 1988; Pümpin, Cuno / García Echevarría, Santiago: *Dinámica Empresarial*, 1990; Pümpin, Cuno / García Echevarría, Santiago: *Estrategia Empresarial*, 1993

⁴ Fuchs Marius / Pümpin Cuno (2019): *Transformation durch Wertsprungmanagement*. p. 23.

⁵ Véanse a este respecto entre otros Gomez / Lambert / Meynhardt: *Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt – Denkmuster – Werkzeuge –así como los trabajos también mencionados de Daniel Kahnemann zum intuitiven Denken und von Stafford Beer zum Viable System Model (VSM)*.

⁶ Fuchs Marius / Pümpin Cuno: *Transformation durch Wertsprungmanagement*. p. 17.

⁷ Fuchs, Marius / Pümpin, Cuno (2019): *Transformation durch Wertsprungmanagement*. p. 17.

⁸ Véase a este respecto Pümpin, Cuno / García Echevarría, Santiago (1990): *Dinámica Empresarial*, p. 21ss.

⁹ Para una discusión más a fondo, de los potenciales de utilidad véase Pümpin, Cuno / García Echevarría, Santiago (1990): *Dinámica Empresarial* p. 21 – 66

¹⁰ Actualmente en la Cultura del *Streamings* lo que comenzó en el año 1997 con aspectos – desde el punto de vista actual superficiales- con envío postal de los DVD, préstamo. el envío por correo funcionó con gran éxito: a partir del año 2005, facilitó Netflix diariamente un Millón de DVD. Las posibilidades para un *streaming digital* se han planteado a partir del año 2004 totalmente bajo una opción estratégica nueva y se han abierto numerosos „saltos en valor“. El caso de Netflix, desde la perspectiva del método „salto en valor“ se encuentra en el libro „*Transformation durch Wertsprungmanagement*“ (Fuchs/Pümpin, 2019).

¹¹ Fuchs, Marius / Pümpin, Cuno (2019): *Transformation durch Wertsprungmanagement*. p. 111.

¹² Fuchs, Marius / Pümpin, Cuno (2019): *Transformation durch Wertsprungmanagement*. p. 87