



DOCUMENTOS PLANNING

Publicación periódica coleccionable

LA INFORMACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO

**Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente**

Una preocupación constante de la administración de las empresas es el cómo generar valor agregado, entendido este concepto en su más amplia significación, es decir, crear soluciones diseñadas para satisfacer cabalmente las necesidades del cliente, para permitir un uso óptimo de los recursos de la empresa y para generar un retorno superior al que el capital invertido en el negocio por si solo sería capaz de producir en el mercado de dinero.

El profesor Michael Porter, de Monitor Company, afirma: “El valor agregado se crea hoy por la productividad y por la innovación, ambas son aplicaciones del conocimiento al trabajo”.

En general puede afirmarse que las soluciones de valor agregado se crean a partir de las personas que sean capaces de desarrollar conocimientos sobre su empresa, su mercado, el entorno y su competencia. **Es decir, la generación de valor suele ser una consecuencia del conocimiento. Si no tenemos conocimiento, difícilmente crearemos soluciones con verdadero valor. Asociada con la formación y actualización del conocimiento está la información.**

Existen seis tipos de información necesarias para la generación de valor, las cuales deberían formar parte de los programas de desarrollo gerencial de la información que toda empresa debería tener:

INFORMACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR

1. Sobre la evolución de la empresa.
2. Sobre los niveles de productividad en el uso de los recursos.
3. Sobre las competencias de la empresa.
4. Información sobre innovación.
5. Sobre la asignación de los recursos escasos.
6. Información estratégica sobre el entorno y sus tendencias.

Vamos a examinar en qué consiste cada una de ellas:

www.planning.com.co

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Lo primero es saber dónde estamos y para dónde vamos. La información sobre la evolución de la empresa debería ser conocida en todo o en su esencia por parte de los diferentes niveles de la compañía y en especial por las personas con capacidad de tomar decisiones o aquellas que generen un liderazgo natural dentro de la compañía.

Esta información se refiere al direccionamiento estratégico de la empresa, los resultados del balance y el estado de ganancias y pérdidas de la compañía, su posición financiera y de liquidez, la evolución de sus ventas y de sus principales mercados, la evolución de sus productos y las principales inversiones de capital que estén en marcha para fortalecer el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Además, en cada área de organización de la empresa es necesario conocer y evaluar periódicamente sus indicadores de desempeño, tales que permitan verificar el avance de sus factores críticos de contribución y generación de valor. **“Lo que no se mide no progresa”, dice la filosofía popular.**

INFORMACIÓN SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS

Siempre se ha dicho que existen dos recursos claves en la empresa: el humano y el capital, y es allí donde debe medirse la productividad.

En cuanto al recurso humano, se suelen establecer mediciones sobre su cantidad de producción, si su labor es de carácter manual, o, alternativamente, sobre su conocimiento si su aporte es intelectual, o sobre la calidad y características del servicio que preste, si este es el contenido de su labor.

Por su parte, en cuanto al uso de capital, se puede medir su productividad a través del retorno sobre la inversión o, en los últimos años, con las técnicas y conceptos originados en el “Economic value added”, es decir el retorno económico generado en exceso del que el capital por sí solo sería capaz de producir.

En toda empresa es necesario medir y crear conciencia sobre productividad del recurso humano y del recurso capital, de tal forma que se vuelva parte de la cultura.

INFORMACIÓN SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LA EMPRESA

¿Cuáles son las cosas que la empresa hace mejor que sus competidores, por las cuales es reconocida y aceptada por sus clientes? Estas son sus competencias. La idea en este caso es generar una clara conciencia sobre tres aspectos fundamentales en relación con las competencias de la empresa:

◆ ¿Qué competencias espera el mercado de mi compañía?

www.planning.com.co

- ◆ ¿Cuáles de mis competencias mejoran o empeoran?
- ◆ ¿Cómo se comparan mis competencias con las de mis competidores?

No cabe duda que la anterior información es vital para la generación de valor.

INFORMACIÓN SOBRE INNOVACIONES

La información sobre este tópico es decisiva para la generación de valor. **Innovación es progreso, son mejores formas de hacer lo que hacemos**, así, ésta habilidad hay que volverla en la principal competencia de la empresa.

La innovación no es invención, aunque una invención es por sí misma una innovación. Existen fuentes de mejoramiento en todos los niveles de la empresa. Normalmente, hay oportunidades de cambio en los productos (lo que hacemos), en los procesos (cómo lo hacemos) o en la estructura de organización (cómo estamos organizados para hacerlo).

A través de la información periódica sobre transformaciones exitosas, es posible crear también una cultura de innovación.

INFORMACIÓN SOBRE LA DISTRIBUCIÓN Y ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS ESCASOS

Lo primero es estar seguro de cuáles son los recursos realmente escasos en cada compañía. En unas puede ser la materia prima, en otras los recursos financieros, en algunas más, la tecnología, etc. Dependiendo de cuáles recursos son realmente críticos, se deberá disponer de información sobre su asignación y resultados.

Muchos autores, girando sobre la idea del conocimiento, han resaltado que el recurso más escaso es, precisamente, la gente de conocimiento. Es decir, gente con capacidad de entender cabalmente los procesos de la empresa y la evolución de su entorno, las necesidades de sus clientes y la competitividad de su compañía en el mercado nacional e internacional. Así, uno de los recursos escasos de mayor significación es la gente estratégica, sobre la cual es necesario medir su resultado y valorar su correcta asignación en los sitios prioritarios de la empresa.

Peter Drucker, al referirse a la gente estratégica afirma: “El nombramiento de gente estratégica en puestos claves es tan o más riesgoso que la realización de grandes inversiones de capital”.

El otro factor más escaso suele ser el capital, donde se recomienda un seguimiento riguroso de la asignación del capital a cada proyecto y la medida de su retorno, no sólo de las promesas que se hacen cuando se solicita su asignación, de tal manera que se esté en capacidad de producir una rápida relocalización del mismo cuando no se demuestra apropiadamente su retorno.

www.planning.com.co

INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

El último tipo de información necesaria para la generación de valor agregado es la información para la toma de decisiones estratégicas, es decir, información para decidir por anticipado sobre cómo construir el futuro.

Esta información se refiere al conocimiento extenso del entorno y la competencia, las tendencias de la economía, los avances de la tecnología del negocio, el marco legal donde se desenvuelve la empresa y, lo más importante, un amplio conocimiento sobre las expectativas de largo plazo en la clientela y sus costumbres.

Además, para la toma de decisiones estratégicas se requiere información abundante que permita verificar los hechos que justifican las decisiones, no partir de simples suposiciones.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co