

## LOS CENTROS DE VALOR AGREGADO

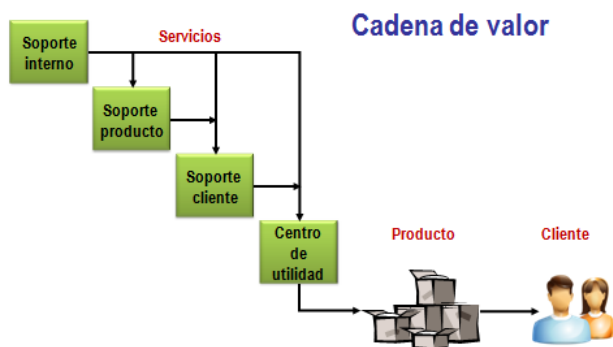
Nº 2003

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: **Carlos Alberto Mejía Cañas**  
Consultor / Gerente

### A. FUNDAMENTO METODOLÓGICO

Todas las compañías forman una cadena de valor donde muchas áreas de responsabilidad intervienen para que los productos o servicios lleguen al consumidor final, como se muestra en la gráfica a continuación. Cada área según sus funciones y perfil presta servicios a otras áreas, a los productos o directamente a los clientes.



Cuando se examinan las áreas o dependencias de una organización se encuentran en ellas características que les son comunes, tales como:

- Disponen de unas funciones definidas, es decir, cumplen una misión dentro de la organización, pues todas hacen parte de la cadena de valor de la empresa, la cual va creando soluciones hasta llegar al consumidor final o cliente, a quien se le suministran productos o servicios a través de los canales de distribución que posee la empresa, sean propios o contratados. En

esencia, cada área proporciona soluciones a otras áreas para que ellas continúen en la construcción de los productos o servicios que ofrece la compañía para sus distintos clientes y mercados. Así, las áreas de una organización suelen clasificarse según su función como áreas de soporte interno, de producto, de cliente o como centros de utilidad, respectivamente, como se muestra en el gráfico anterior.

- Las áreas disponen de recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos, contratos externos de abastecimiento o servicios diversos, etc., para poder generar los servicios que, a su vez, le prestan al resto de la organización, hasta llegar al consumidor final. Estos recursos conforman la capacidad instalada del área, esto es, la capacidad para prestar sus servicios al resto de la cadena de valor. Mientras más recursos disponga, más capacidad instalada tiene, y por supuesto, mayor número de servicios podrá prestar.
- La capacidad instalada suele valorarse en dinero o disponibilidad (por ejemplo, horas de servicio disponibles). Mientras más servicios preste un área, mayor será el uso de su capacidad instalada y viceversa.
- Teórica y prácticamente, los servicios que un área le presta a otra área dentro de la cadena de valor pueden "valorarse y facturarse", para identificar qué tanta recuperación de sus propios costos tiene el área que presta el servicio.

- Las áreas, por lo tanto, se pueden evaluar en su formación y en su contribución al valor agregado total de la organización, mediante indicadores como los siguientes:

Indicadores	
Valor agregado	Facturado- costos de capacidad
Horas equivalentes utilizadas	Ventas/Capacidad instalada promedio hora
%Capacidad instalada utilizada	Horas vendidas/horas disponibles
Eficiencia	Costo capacidad por horas empleadas
Productividad por horas	Ventas/Horas disponibles

## B. COMENTARIO SOBRE LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN

Al evaluar la contribución al valor agregado de cada área de una organización, puesto que todas las áreas son centros de valor agregado, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones, suponiendo que los precios de sus servicios estén adecuadamente homologados a través de la evidencia de varios períodos o de su comparación con el mismo servicio prestado por una fuente de abastecimiento externo que se contratara para tal fin, en condiciones de contenido, calidad y oportunidad comparables:

- Todas las áreas de organización son centros de valor agregado, no sólo de costos.
- Las áreas prestan servicios a otras áreas de la cadena de valor, a los canales, a los productos o a los clientes (segmentos de mercado).
- Es indispensable disponer de información contable y de servicios por área.

- El seguimiento de los indicadores permite, en el tiempo, optimizar el valor agregado y el desempeño, por reducción de costos, mayor eficiencia (menor costo unitario), mayor productividad (más cantidad de unidades atendidas) y, lo más importante, mayor uso de la capacidad instalada disponible.
- Un bajo porcentaje de capacidad instalada utilizada a través del tiempo puede significar exceso de capacidad disponible, tanto como un alto uso de la capacidad instalada disponible puede significar saturación y problemas de atención y de servicio, los cuales afectan la calidad o la oportunidad y, finalmente, el costo de la cadena de valor.
- Las utilidades de la empresa provienen de los negocios con los clientes, tanto como del uso óptimo de la capacidad instalada disponible.

## C. OPTIMIZACIÓN DE LAS ÁREAS

Las siguientes son las razones frecuentes de la falta de generación de valor agregado por parte de las áreas de una organización:

### 1. Insuficiencia en ventas

La primera y más notoria causa de la falta de generación de valor de un área surge de una insuficiente facturación a favor, es decir, de pocas "ventas" de sus servicios a otras áreas (soporte interno, soporte de producto, soporte de clientes), a los canales, a los productos o a los clientes. De aquí surgen necesariamente dos preguntas que deben responderse para cada uno de los servicios que el área presta:

- ¿Sus servicios son relevantes, es decir, son considerados como valiosos y aportantes por las áreas que los reciben? Si algún servicio merece una calificación poco

favorable es candidato a un replanteamiento: ¿puede dejar de suministrarse o puede contratarse externamente con algún beneficio en precio, calidad u oportunidad, porque no tiene un contenido estratégico para la organización?

- ¿Los servicios se están prestando en estándares de contenido, calidad, oportunidad y precio competitivos como para mantener su demanda interna?

La respuesta a estas preguntas conducirá a un rediseño del uso de la capacidad instalada, por un lado, o a un replanteamiento en los procesos y procedimientos del área para mejorar su calidad y oportunidad.

## 2. Exceso de capacidad instalada

Si el análisis del área en forma persistente arroja como resultado un exceso de capacidad instalada (horas disponibles >> horas utilizadas), necesariamente se deben tomar una de dos acciones:

- Desmonte del exceso de capacidad instalada pagada pero no utilizada para ser reorientada a otros servicios o desmontada definitivamente.
- Revisión de los estándares de contenido, calidad y oportunidad del área para estimular el uso de sus servicios internamente, tanto como sea necesario y posible y en forma claramente justificable. Hay áreas que por sus problemas de atención, oportunidad o calidad dejan de ser utilizadas por otras áreas, con lo cual se crea una alteración de la forma natural de funcionamiento de la cadena de valor y, finalmente, mayor costo o riesgo.

## 3. Costos excesivos

Si al comparar los precios internos con los de un proveedor externo se experimenta una diferencia notoria del costo del servicio en contra de la institución o la tendencia de los costos en un área específica es constantemente creciente, hay razones suficientes para realizar una evaluación minuciosa de cada servicio prestado por el área, a sus procesos o procedimientos, a la tecnología que emplea o a la curva de aprendizaje de los funcionarios que se desempeñan en ella. En algunos casos se requiere una reingeniería completa y en casos extremos, si no se dispone de la capacidad de prestar los servicios a costos comparables a los del mercado, se debe examinar el *outsourcing* como alternativa.

## 4. Uso de la capacidad instalada

En general puede afirmarse que el máximo indicador para el buen desempeño de las áreas es que estén haciendo un uso adecuado de sus recursos internos (humanos, físicos, tecnológicos, económicos, de conocimiento y de buena gestión), es decir, que mantengan un uso de su capacidad instalada adecuado y sostenido, ni demasiado cerca al 100% lo cual indicaría saturación, ni demasiado bajo, lo cual indicaría exceso de capacidad pagada no utilizada. Porcentajes del 85% a 95% serían apropiados, siempre que sean consistentes a través del tiempo.

## D. CONCLUSIONES

De los conceptos y análisis realizados en este documento se desprenden varias conclusiones, siendo las más importantes:

- Todas las áreas de una organización son centros de valor agregado y están llamadas a producir valor para el resto de la




organización y, por esta vía, para sus accionistas o partes interesadas (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).

- El valor agregado se puede medir y a partir de él establecer elementos de mejoramiento tales como: el porcentaje de capacidad instalada utilizada, la eficiencia y la productividad de cada área.
- Todas las áreas, una vez medidas en su valor agregado, son susceptibles de optimizar para obtener su máximo desempeño y contribución.

**Marzo 2020**

## Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, 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 vínculos:

- |   |   |
|---|---|
| ✓ <a href="#">Competitividad y Estrategia</a>               | ✓ <a href="#">Desarrollo de propuestas de valor</a>                     |
| ✓ <a href="#">Mercadeo Eficaz</a>                           | ✓ <a href="#">Estrategia y Scorecard</a>                                |
| ✓ <a href="#">Valor agregado eficiencia y productividad</a> | ✓ <a href="#">Inteligencia de Negocios</a>                              |
|   | ✓ <a href="#">Sistema Planner</a> - Costos, rentabilidad y gestión      |
|   | ✓ <a href="#">Sistema Monitor</a> - Competitividad, estrategia y riesgo |



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



**Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.

Síguenos en:  