



LAS MEDICIONES DEL VALOR AGREGADO

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Una de las preocupaciones básicas de la gerencia es determinar el valor agregado generado por cada área de la organización, desde los puntos de vista **estratégico y económico**, con el fin de detectar las oportunidades de mejoramiento, las de inversión o des-inversión, o, alternativas tales como la contratación externa de servicios. Veamos cómo puede hacerse:

VALOR ECONÓMICO AGREGADO

Existen dos campos de acción determinantes del valor económico agregado, entendido este concepto en una forma amplia, para incluir los elementos generadores de valor y no solo el exceso de rendimiento sobre el retorno mínimo esperado con relación al capital aportado. Estos son:

- 1. Valor agregado en el flujo de dinero:** Donde se analiza el uso y provisión de fondos, el costo de los recursos y el retorno obtenido sobre los mismos, para determinar la magnitud del valor agregado generado y las estrategias de inversión, financiación, des-inversión o formación de capital propio que son recomendables. En este concepto se debe examinar la conveniencia y las alternativas de la asignación del capital de la empresa a cada una de las áreas de la organización^[1].
- 2. Valor agregado del flujo de “producción”:** Donde se examina la cantidad de “producción” de cada área frente a la magnitud de la infraestructura utilizada, para establecer los niveles de eficiencia y productividad y fijar los estándares mínimos de desempeño para una gestión competitiva. Se estudian las cadenas de valor internas y su impacto en los costos y los niveles de servicio (costo, calidad, oportunidad y eficiencia).

Estos análisis generan un amplio conocimiento sobre cada una de las áreas de la organización, sus condiciones actuales de funcionamiento y sus resultados de valor en términos económicos. Con base en ellas se podrá hacer una calificación de cada área en cuanto su valor agregado económico y determinar la posición relativa frente a las demás.

^[1] La asignación del capital a los negocios individuales es un tema paralelo a las mediciones de valor que las empresas realizan a través de la comparación entre el retorno obtenido y el costo promedio ponderado de capital propio y de terceros. Este mecanismo ayuda a afianzar la posición de las UEN (Unidades estratégicas de Negocios) como elemento dinámico de evaluación y gestión.

VALOR ESTRATÉGICO AGREGADO

A más del valor económico, las áreas de organización prestan servicios internos o externos los cuales tiene un valor estratégico, cuya importancia puede verificarse respondiendo a las siguientes preguntas:

1. **Importancia para el cliente interno y externo:** ¿Qué tan perceptible e importante es para el cliente saber quién realiza la labor, cómo y a cómo? ¿Habría un cambio en el cliente si se hiciera de otra manera? Mientras más importante para el cliente, más estratégico es para la empresa.
2. **Velocidad de progreso tecnológico en el servicio:** ¿La tecnología y el conocimiento necesarios para prestar los servicios están cambiando rápidamente, son complejos y requieren frecuente actualización? Cambios tecnológicos y de conocimiento frecuentes, suelen volver el servicio como altamente estratégico.
3. **La innovación y el flujo de conocimientos:** Se examinan los niveles de actualización, la velocidad de cambio en los conocimientos necesarios en cada área y el uso de los principios gerenciales **para determinar la capacidad de innovación**. Mientras más innovadora pueda ser un área, su labor se vuelve más estratégica.
4. **Nivel de competitividad del área:** ¿Los niveles de calidad, oportunidad, eficiencia y productividad del área son comparables con estándares del mercado o al menos con áreas con perfiles semejantes? Áreas subestándar pueden ser poco estratégicas.
5. **Identificación de la mejor alternativa externa:** ¿Existe en el mercado una alternativa externa para producir los mismos servicios, con costo y con características adecuadas?
6. **Arquitectura y modularidad del servicio:** ¿Se produce deterioro en la cadena de valor si los servicios se suministran por un proveedor externo? ¿La “arquitectura” de los servicios permite separarlo de otros sin pérdida de integridad?

Estas preguntas permitirán el reconocimiento del impacto estratégico que tendría en la organización y en el propio cliente la modificación de la estructura de los servicios internos y externos. Con base en ellas se podrá hacer una calificación de cada área en su valor agregado estratégico y determinar la posición relativa frente a las demás.

PLAN DE RECOMENDACIONES

Los hallazgos de los análisis anteriores permitirán establecer un mapa de valor en la compañía, ubicando cada área de acuerdo con la importancia estratégica y el valor económico, en uno de cuatro posibles cuadrantes, así:

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO



Es claro que las áreas cuya posición es la de alto valor económico agregado y alto valor estratégico agregado, constituyen las áreas de “Negocio fundamental” de la empresa (Core business), las cuales deberían impulsar la gestión permanente de la gerencia. En el otro extremo, un área con bajo valor agregado económico y estratégico, aún siendo necesaria, tiene poca importancia para la empresa, por lo cual podría entregarse a terceros para su ejecución.

De esta forma, para cada área se perfeccionará un plan de recomendaciones específico del tipo: entregar a terceros, desarrollar en casa, cosechar o aprovechar a futuro, tal que permita a la gerencia la toma de decisiones y el establecimiento de los planes de acción y seguimiento necesarios para incrementar el valor agregado de toda la compañía y de cada una de sus áreas.

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