

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALOR

En los últimos años muchas organizaciones han orientado su gestión interna y externa a la generación de valor y han creado modelos diversos para medir el valor aportado por las distintas unidades de negocios, líneas de producto y áreas de responsabilidad. Vamos a examinar algunos temas relacionados con esas experiencias.

Lo primero es entender **cuándo se crea valor**, en esencia, desde el punto de vista financiero¹, **creamos valor cuando con los recursos utilizados en nuestra gestión somos capaces de crear un excedente superior al costo de los mismos recursos empleados, incluido el costo financiero implícito en el uso del capital necesario para producir los bienes o servicios que generamos.**

El valor no surge sólo del excedente neto generado, también hay un contenido de valor en la calidad de lo fabricado y en la contribución que se genere al progreso y al desarrollo de las empresas y de sus clientes.

Vamos a citar algunos ejemplos para evitar equívocos:

Un producto genera valor cuando, por ejemplo, a más de absorber todos sus costos², contribuye positivamente a las utilidades y genera satisfacción y bienestar en los clientes, de tal manera que se generen elementos de lealtad y recompra. Como se observa en el ejemplo, hay un valor tangible en las utilidades en exceso de los costos de manufactura y el costo de capital empleado, pero hay otro valor en la percepción de los clientes, en este caso intangible, aunque verificable con encuestas de satisfacción. **Un alto valor del excedente económico, con un bajo valor de satisfacción, no podría considerarse valor realmente agregado.**

En general hablamos de la generación de valor económico (excedente financiero creado para la compañía) y de valor estratégico (nivel de satisfacción producido para los clientes).

Veamos un segundo ejemplo, un área de recursos humanos que coordina procesos de formación para el personal de la empresa, realiza muchos y diversos programas con pocos recursos económicos comprometidos y un alto nivel de satisfacción y progreso profesional en los participantes. Es evidente que se han creado dos valores, el económico, el costo es bajo (pocos recursos económicos utilizados) y el estratégico, el nivel de satisfacción, progreso y motivación en el personal cubierto.

Como se muestra en los ejemplos precedentes, siempre será posible medir el valor agregado mediante el análisis del impacto económico y el examen del impacto estratégico de las labores que se hacen al interior de una empresa. Los

¹ Desde el punto de vista de mercadeo, el valor se entiende como la percepción de satisfacción de un cliente frente a conjunto de productos, servicios, facilidades, relacionamiento, información, asesoría o valores agregados (añadidos) suministrados por una compañía.

² Incluido el costo de capital implícito en los recursos empleados para su producción y comercialización.

campeones serán las unidades de negocios, las líneas de producto y las áreas de responsabilidad que contribuyan más en cada uno de los dos ejes de medición, el económico y el estratégico.

Existirán, por lo tanto, cuatro escenarios de generación de valor:



Los escenarios son:

1. Alto valor económico y estratégico: estamos al frente de un área o línea de producto de alta contribución, se dice, entonces que hay que desarrollarlos en casa. **Conocidas como “estrellas”**.
2. Bajo valor económico y bajo valor estratégico: es el caso de un área o línea de producto, que aún siendo necesaria, puede hacerse por terceros a través de servicios de outsourcing. **Conocidas como “perros”**.
3. Bajo valor económico pero alto valor estratégico: son áreas o líneas de producto que deben desarrollarse más, con ingeniería, conocimiento y tecnología, para aprovecharlas al máximo a futuro y llevarlas a generar valor económico alto. **Conocidas como “dilemas”**.
4. Alto valor económico pero poco valor estratégico: **se dice que son “vacas lecheras”**, por su alta generación de resultados económicos, necesarios en toda empresa, si bien estas áreas o líneas de producto, por sí mismas, no tienen trascendencia estratégica.

Algunos de los principios generalmente utilizados en las mediciones de valor agregado a nivel empresarial son:



1. Todas las unidades de negocios, las líneas de producto y las áreas de responsabilidad pueden y deben generar valor³.
2. Hay áreas o líneas de producto que generan más valor económico que estratégico y viceversa, pero todas pueden generar los dos.
3. Hay compromiso en toda la empresa con la creación de valor como la medida fundamental del éxito del negocio.
4. Los sistemas de planificación y evaluación de la organización se estructuran alrededor de la medición del valor.
5. Lo que no aporta valor económico y/o estratégico es candidato a reformarse o desaparecer (entregar a terceros o suprimirlo).
6. Los sistemas de compensación flexibles involucran la medición del valor como un elemento esencial para determinar la retribución.
7. Los sistemas de medición de valor no tienen por qué ser complejos. Hay que aceptar y comprender los conceptos y las metodologías. Más que precisión es lograr funcionalidad para que sea apropiada, es vital la simplicidad.
8. **La cultura del valor significa un cambio en la organización y su pensamiento estratégico y gerencial.**

CONCLUSIÓN

La administración basada en valor contiene principios y mecanismos de gerenciamiento del desempeño y generación de una cultura que pone el énfasis en la obtención de resultados apropiados; es una metodología altamente recomendable para todo tipo de compañías. **Esto es lo que se conoce como “la gestión orientada a resultados” o La empresa orientada a resultados.**

Noviembre de 2009

³ Escapa al objetivo de este comentario indicar las formas para medir el valor económico y estratégico en cada unidad de negocios, líneas de producto y áreas de responsabilidad. En cada empresa particular será necesario definirlo y crear los sistemas de medición adecuados.

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 vínculos:

- ✓ [Consultoría](#)
- ✓ [Sistema de inteligencia empresarial](#)
- ✓ [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.