



LA ADMINISTRACIÓN CENTRADA EN LA MEDICIÓN DEL VALOR

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

“La principal ventaja competitiva de una empresa, en cualquier sector, resulta de los valores que sea capaz de crear para satisfacer a sus compradores”. Michael Porter.

LAS FORMAS DE CREACIÓN DE VALOR

Con frecuencia en las organizaciones se habla de crear valor para los clientes internos o externos, lo cual es un concepto desarrollado con base en los estudios sobre las cadenas de valor agregado propuestas por el profesor Michael Porter. Es evidente que una empresa establece un conjunto de relaciones con los clientes, los empleados, los proveedores, otras empresas, los accionistas y la comunidad, todos los cuales esperan una generación de beneficios con dicha relación. Al interior de la empresa, es también evidente que las distintas áreas o divisiones se encadenan para crear soluciones sucesivas hasta llegar al cliente final o a cada uno de los públicos con los cuales interactúa la empresa. Estos públicos relacionados, en esencia, esperan un valor agregado.

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Nótese que se habla de los beneficios y costos percibidos, porque no necesariamente el cliente percibe como valor todos los elementos constitutivos del producto ni como costo todos los costos del producto. Es decir, pueden existir muchas motivaciones diferentes en un cliente que le inducen a percibir beneficios, donde otro cliente no los encontraría. Así mismo, un cliente puede percibir un producto como costoso, cuando otro lo califica como adecuado. De allí la dificultad de saber exactamente si se está creando valor.

El valor entonces se relaciona con el nivel de satisfacción que un cliente percibe al comprar y permanecer con determinado producto y por tanto, la mejor medición del **valor creado** está en las ventas realizadas, la estabilidad de las mismas y los márgenes de ganancia que ellas le permiten a una empresa (sí hay pérdidas, hablaremos de valor destruido). Por otro lado, para algunos autores de mercadeo, **el valor agregado**, por su parte, es la percepción superior de valor en la mente del consumidor, más allá de lo esperado por el cliente con la propuesta del producto. Algunos de esos autores hablan de “sorprender” al cliente más allá de sus expectativas. **El valor creado, por tanto, puede medirse a partir de las ventas, pero el valor agregado solo puede medirse mediante investigaciones de mercados sobre los niveles reales de satisfacción, lealtad y voluntad de recompra de los clientes.**



Actualmente se habla, también, del concepto de **valor económico agregado** para describir el exceso de rendimiento del patrimonio aportado por los accionistas en una empresa frente a su costo de capital; este es un concepto económico que también nos habla de medir el valor a través de las ventas y los márgenes que estas producen, descontando el costo financiero de los fondos empleados en su diseño, producción, comercialización y venta.

La cadena de valor es, esencialmente, una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar el encadenamiento de las mismas y las fuentes de ventaja competitiva en aquellas labores generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las labores de su cadena de valor de forma más eficiente y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas las labores generadoras de valor para los distintos públicos que se relacionan con la empresa interna o externamente.

Las mediciones de valor creado, valor agregado percibido y valor económico agregado son, entonces, esenciales para entender la verdadera contribución de una empresa a cada uno de los públicos con los cuales se relaciona:

El valor creado tiene especial significación en las mediciones que se hacen al interior de la empresa para determinar si sus áreas o divisiones realizan labores que producen valor para otras áreas o divisiones por su calidad, costo, eficiencia, oportunidad, servicio, disponibilidad y pertinencia. Este raciocinio conduce medir cada área de la organización como si fuera una empresa dentro de la empresa, para la cual sus clientes son las demás áreas de la misma empresa que usan sus servicios. **El valor creado (o destruido) por la suma de las áreas o divisiones en forma individual debe corresponder al valor total creado por la empresa con sus clientes.**

El valor agregado percibido, por su parte, nos lleva a indagar la aceptación, la lealtad, la permanencia y la frecuencia de compras de los clientes. Con esto logramos afinar la interpretación de los resultados de la empresa, **ya que una empresa puede crear valor a corto plazo pero destruir valor agregado a largo plazo.** Es el caso de producir con menor especificación, lo cual puede generar utilidades de corto plazo pero deteriorar severamente la percepción de valor agregado de los clientes, afectando los resultados de largo plazo.

El tercer elemento, el valor económico agregado, consulta el interés de los accionistas de la empresa, es decir, el resultado final del valor creado por la empresa y el valor agregado percibido por los clientes, se tendrá que reflejar en una ganancia económica real para los accionistas, frente a otras alternativas de inversión de igual o menor riesgo en el mercado.

LA ADMINISTRACIÓN CENTRADA EN LA MEDICIÓN DEL VALOR

Cuando una organización se centra en el valor como concepto gerencial de planificación, evaluación y control de su gestión con todos los clientes internos y externos con los cuales se relaciona, obtiene los más amplios beneficios en la comprensión de su real generación de resultados económicos y satisfacción a cada uno de ellos.

www.planning.com.co

Para ello se requiere:

1. Aceptar que la misión de la empresa se enfoca en la generación de valor para todos los públicos que se relacionan con ella.
2. Establecer la medición de los conceptos de valor como el elemento determinante de su éxito y medirlo periódicamente.
3. Crear una cultura y una estructura de acción y decisión que fomente la generación de valor en toda la organización.
4. Establecer los indicadores de gestión y reconocimiento con base en mediciones del valor creado, valor agregado percibido y valor económico agregado.
5. Incorporar sistemas de medición del valor en sus sistemas gerenciales de información, planificación, evaluación y control, que sean conocidos, sencillos y compartidos por todo el personal.

Atrévase a medir el valor que su empresa esta creando con cada uno de los públicos con los cuales se relaciona.

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