

El Valor Agregado en la Entidades Públicas

JULIO 18 DEL 2000

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



Por:
Ricardo Martínez Rivadeneira
Profesor de Control de Gestión
Universidad de la Sabana
rmartinezr@multiphone.net.co

AGENDA PROPUESTA:

- 1) ANTECEDENTES
- 2) ACTORES CLAVES
- 3) MODELOS DE VALOR
- 4) VALOR AGREGADO
 - Económico (EVA)
 - Usuarios
 - Empleados
 - Procesos
- 5) EVALUACIÓN DE VALOR AGREGADO
- 6) CONCLUSIONES



1) ANTECEDENTES:

La generación de valor no es un concepto nuevo.

Los primeros en hablar de generar valor, fueron las personas de mercadeo. “Ir más allá de las expectativas del cliente” – “Cuando se le genera a un cliente un mayor valor agregado por lo que pago”

Lo siguientes en hablar de esto, fueron las personas de operaciones; “Entregar en el momento oportuno”,

Luego los de Recursos humanos; “Calidad de vida para nuestros colaboradores”

Y los últimos en hablar de valor fueron los de Finanzas; “Maximizar el valor de la empresa (VEA- Valor Económico Agregado)”.

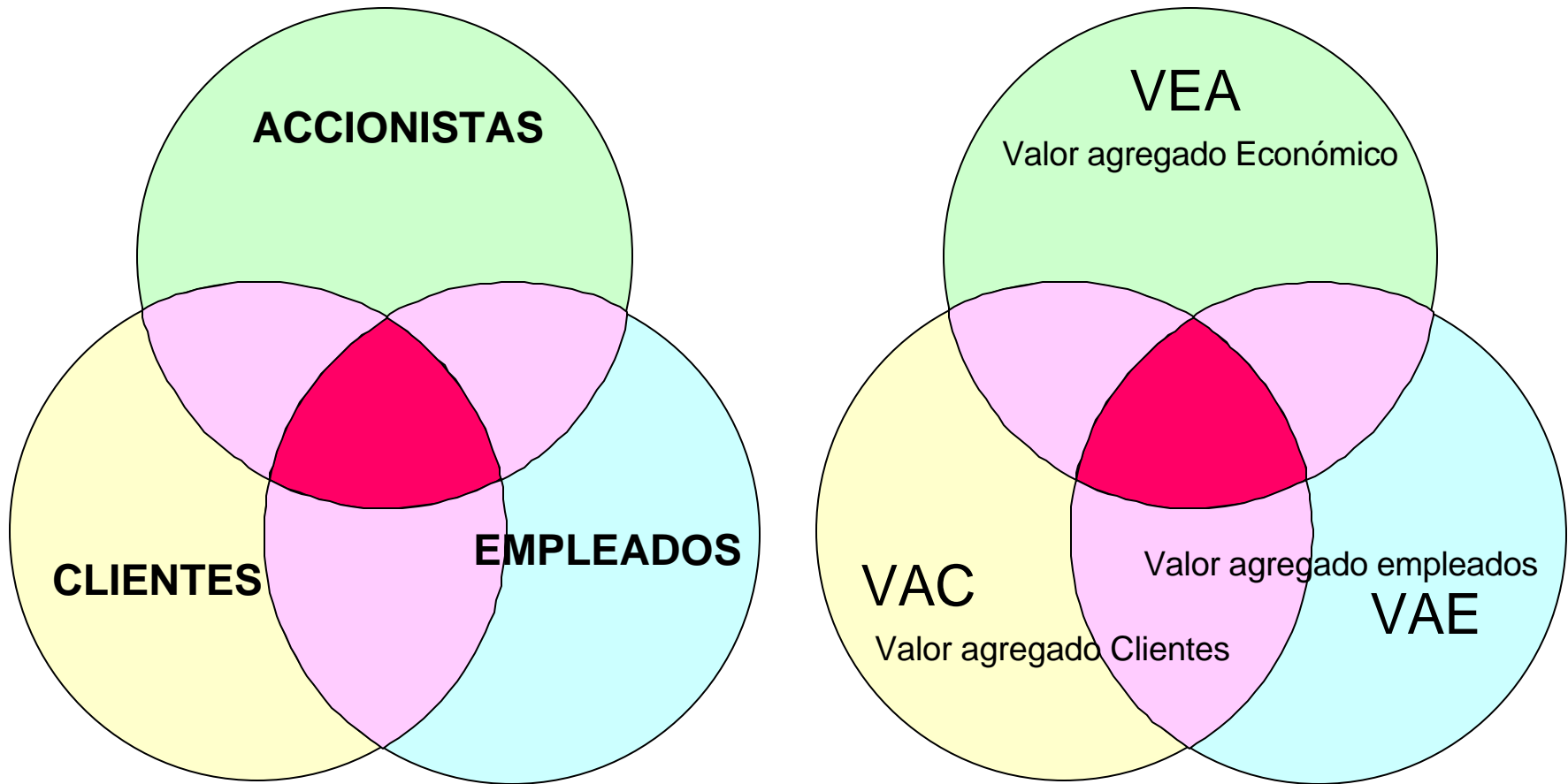


2) ACTORES CLAVES:

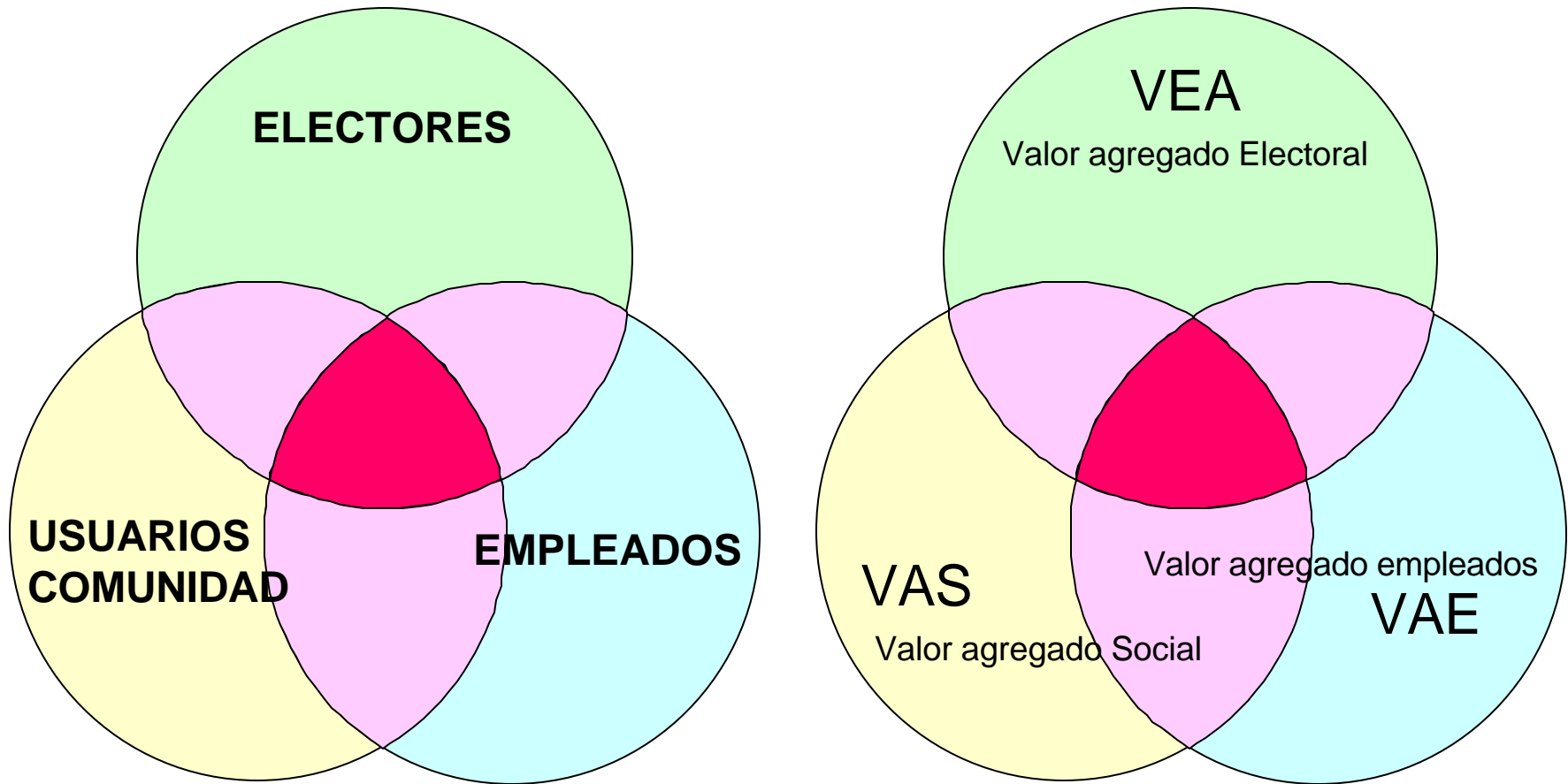
- Sociedad - Comunidad
- Gobierno
- Accionistas
- Electores
- Ciudadanos actuales y potenciales,
- Clientes - Usuarios
- Proveedores
- Socios
- Instituciones,
- Empresas y otras autoridades y jurisdicciones
- Empleados
- Gremios y Sindicados



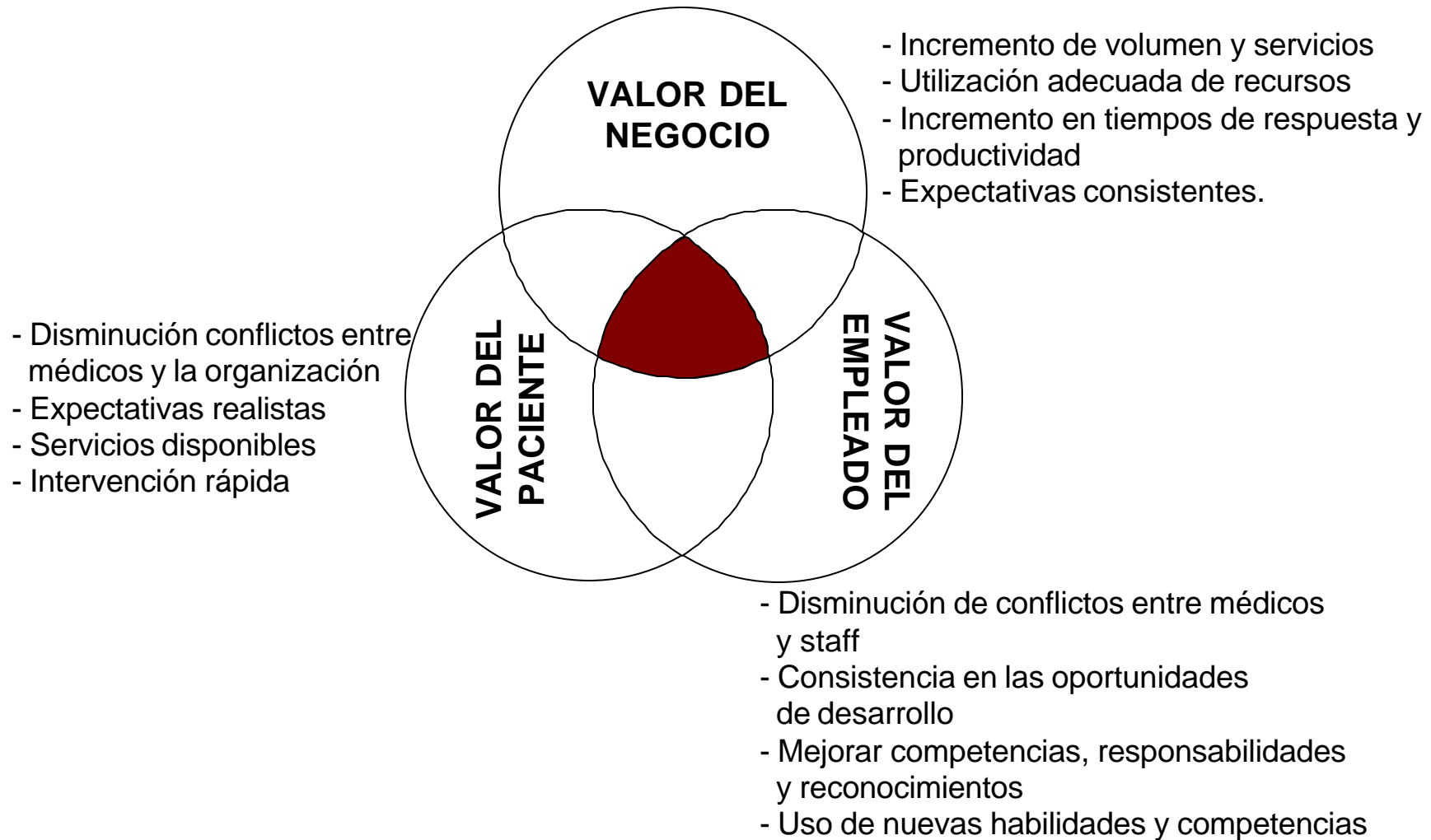
3) MODELO DE GENERACIÓN DE VALOR EN UNA ORGANIZACIÓN PRIVADA



3) MODELO DE GENERACIÓN DE VALOR EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA



Ejemplo del modelo de valor aplicado a un Hospital



El valor agregado en las instituciones públicas



4) VALOR AGREGADO

4A) VALOR ECONÓMICO AGREGADO (VEA - EVA)

Dos formas de calculo:

a) EVA= Utilidad operativa - (Activos operación * Costo capital)

b) EVA= Activos operación (Rentabilidad activos operación – Costo capital)



EJEMPLO DE CÁLCULO - Opción b):

VALOR ECONOMICO AGREGADO (EVA)

	Capital	RSC	Costo Capital	EVA
Anheuser-busch Companies	9,121'	10.7%	11.0%	-20'

$$\text{EVA} = (\text{ROE} - \text{Costo Capital}) * \text{Capital}$$

$$\text{EVA} = (10.7\% - 11.0\%) * 9,121' = -20'$$



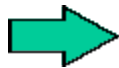
VALOR ECONOMICO AGREGADO (EVA)

$$\text{EVA} = (\text{ROE} - \text{Costo Capital}) * \text{Capital}$$

Retorno del
capital invertido

Capital total
invertido

IMPULSORES
DE VALOR:



OPERATIVO

FINANCIERO

INVERSIÓN

- Productividad ventas
- Mezcla de productos
- Participación mercado
- Precio
- Margen bruto

- % deuda
- Deuda / Capital

- Ventas diarias
- Utilización capacidad
- Rotación inventario
- Compra de capital

Controlado por TESORERÍA

Controlado por las UNIDADES NEGOCIO



Dificultades para aplicar el EVA en COLOMBIA:

- a) Informacion limpia.
- b) Tasas de interes adecuadas
- c) Generar cultura del valor
- d) El cálculo del costo de capital.



4B) VALOR AGREGADO DE USUARIOS

CLIENTES / USUARIOS DE UNA SECRETARIA DE SALUD

USUARIOS:

Ligas de Usuarios, Juntas de Accion Local (JAL), Usuarios FEMS

Se maneja: Promoción y prevención, aseguramiento y quejas/reclamos

CLIENTES: (Organizaciones de la Salud)

ARS, EPS, IPS (Publicas y privadas), IPS propias

Se maneja; Requisitos esenciales, Garantía de Calidad, Vigilancia y control



PROPUESTA DE VALOR DE LOS USUARIOS:

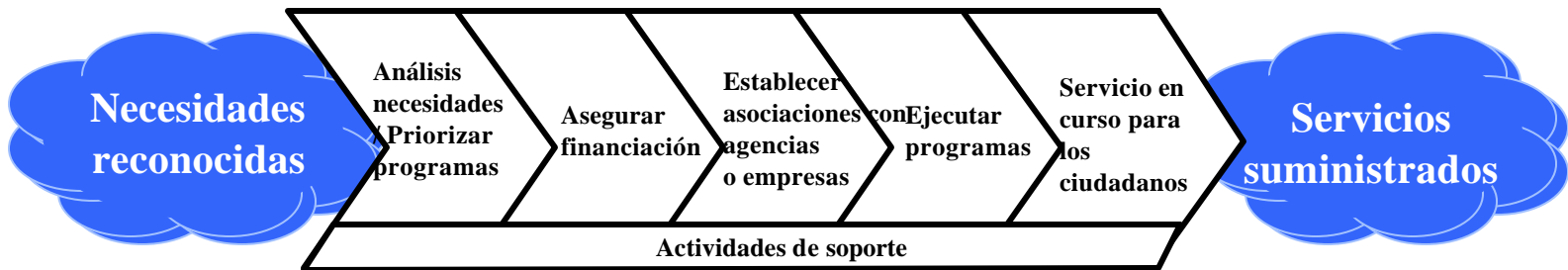
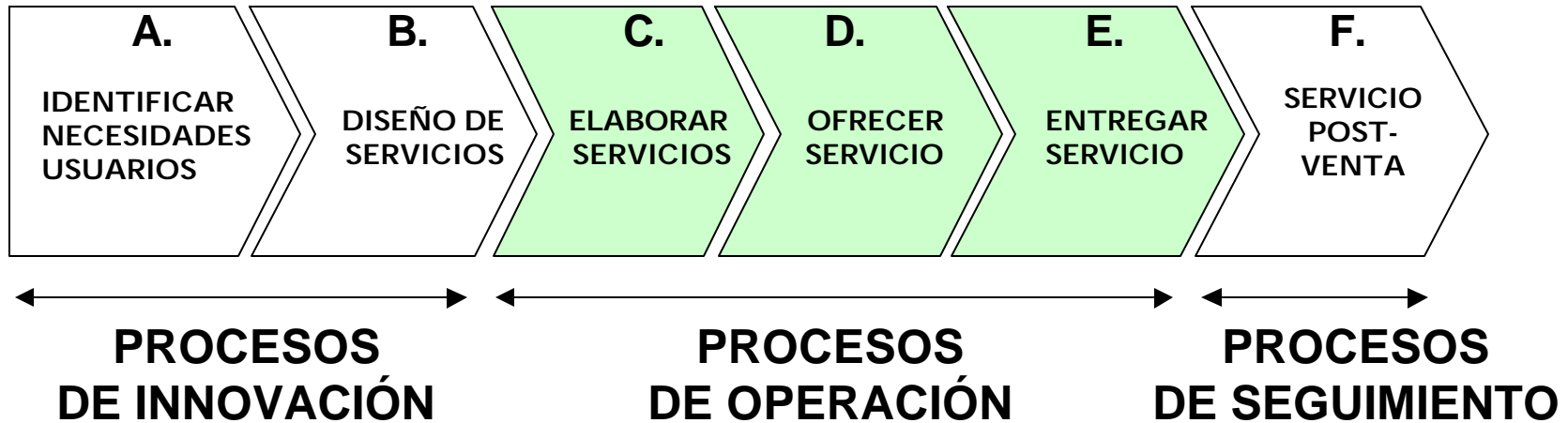
PROPUESTA DE VALOR	ATRIBUTO PROD. / SERV.	IMAGEN	RELACIÓN
USUARIOS PRESTACION SERVICIOS DE SALUD	<p>Calidad - Eficiente (rec. Bien usados)(2) - Inconvenientes con vigilantes</p> <p>Prontitud(citas)</p> <p>Oportunidad Tecnología adecuada (2)</p> <p>Tarifa accesible al usuario/ deben bajar (2)</p> <p>El precio no debe influir en la calidad del servicio</p>	<p>Comodidad - infraestructura(3) (buenas instalac.) - prestac. Serv.</p> <p>Credibilidad</p> <p>Sentido pertenencia/ querer la institución</p> <p>Etica (privado/publico) (se cumple a medias)(2)</p>	<p>Servicio - Humanizado (3)</p> <p>Afectos con paciente Privacidad Sensibilización hacia el paciente</p> <p>Calidad humana / faltan relac. Human.</p> <p>Funcionarios que no cumplen, negligentes</p> <p>Papel predominante de la liga usuarios, puente usuarios e IPS's</p>

El valor agregado en las instituciones públicas



4C) VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS:

CADENA DE VALOR AGREGADO:



EJEMPLOS DE CADENA DE VALOR:

SALUD PÚBLICA

SEGURIDAD SOCIAL



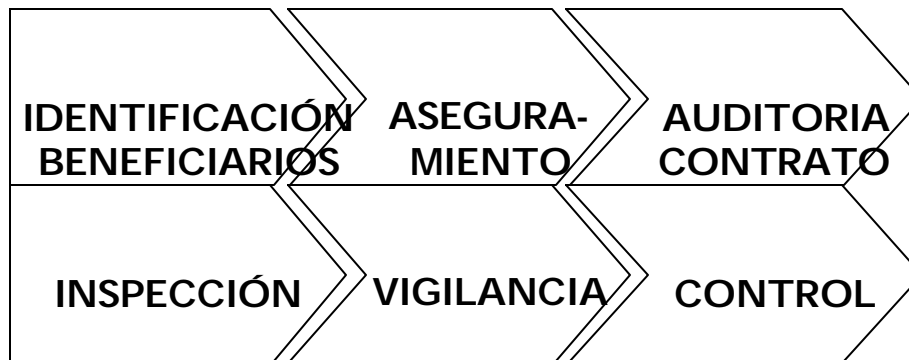
SALUD PÚBLICA

PROMOVER

PREVENIR

Vigilancia epidemiológica





SEGURIDAD SOCIAL



4D) VALOR AGREGADO DE LOS EMPLEADOS:

AGREGAR VALOR EN TODO LO QUE HACEMOS

QUÉ ES AGREGAR VALOR?

Es nuestra actitud para suministrarle al usuario algo más de lo que el espera (valor) por el servicio que nos ha solicitado.

QUE AGREGA VALOR?

Excelente atención

Precisión

Oportunidad

QUE QUITA VALOR?

Mala atención

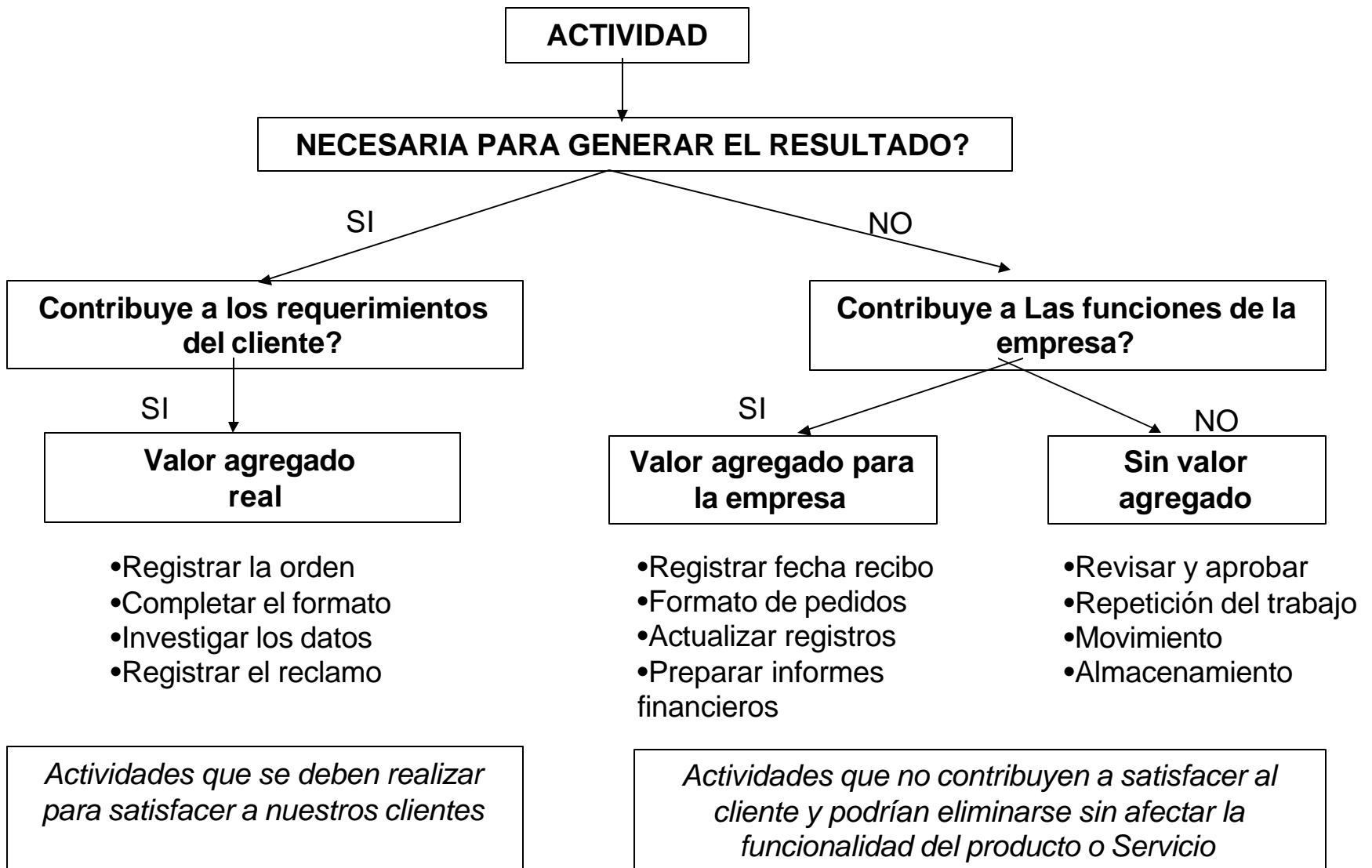
Errores / equivocaciones

Demoras



5) EVALUACIÓN DE VALOR AGREGADO:

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO



5) EVALUACIÓN DE VALOR AGREGADO:

IDENTIFICAR ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO

LA MANERA MÁS FÁCIL DE IDENTIFICAR LOS PASOS QUE AGREGAN VALOR ES CONSIDERAR EL IMPACTO DE CADA UNO TIENE SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PROCESO.

- LA EJECUCIÓN DE ESTE PASO EJERCERÁ IMPACTO POSITIVO EN EL DESEMPEÑO?

SI ES ASÍ, EL PASO SE CONFORMARÁ CON LA DEFINICIÓN DE VALOR AGREGADO: HACER ALGO QUE EL CLIENTE QUIERE. EL PASO TAMBIÉN PUEDE EJERCER UN IMPACTO NEGATIVO, O NINGUN IMPACTO, SOBRE EL DESEMPEÑO.

LOS PASOS QUE NO AGREGAN VALOR SE PUEDEN CARACTERIZAR COMO DE "CONTROL" Y "OTROS".

PREGUNTAS CLAVES SON:

- 1) PORQUÉ HACEMOS LAS COSAS COMO LAS HACEMOS?
- 2) ES ESTO REALMENTE NECESARIO?
- 3) QUÉ ESTAMOS HACIENDO QUE EN REALIDAD PERJUDIQUE EL DESEMPEÑO DEL PROCESO?



6) CONCLUSIONES:

El concepto del Valor agregado no es algo nuevo.

Es posible diseñar un modelo de generación de valor en el Sector Público.

Existen varias herramientas que podemos utilizar para generar nuestro modelo de Valor Agregado.

En el caso del EVA/VEA es posible utilizar el Margen Operacional como sustituto.

En entidades del Sector Público podemos utilizar los dos sentidos; Valor Agregado o Agregar Valor

Se recomienda apoyar todo esto con una cultura hacia el valor agregado.

